

658-4082

DWI

2 9

**ANALISIS PENGARUH  
KEJELASAN PERAN TENAGA PENJUALAN  
DAN KEPEMIMPINAN  
TERHADAP ORIENTASI PEMBELAJARAN  
DAN KINERJA TENAGA PENJUALAN**  
(Studi Kasus pada PT. Inti Daya Rajawali Mulya  
di Kota Semarang)



**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat guna  
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Disusun oleh :  
**AGUS DWITANTO, SE**  
NIM : C4A002006

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2004**



### *Sertifikasi*

Saya, Agus Dwitanto, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Agus Dwitanto

9 Januari 2004

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:  
**ANALISIS PENGARUH KEJELASAN PERAN TENAGA  
PENJUALAN DAN KEPEMIMPINAN  
TERHADAP ORIENTASI PEMBELAJARAN DAN  
KINERJA TENAGA PENJUALAN**  
(Studi kasus pada PT. Inti Daya Rajawali Mulya di Kota Semarang)

yang disusun oleh Agus Dwitanto, NIM C4A002006  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 12 Januari 2004  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Drs. Harry Susanto, MMR

Pembimbing Anggota

Drs. Nugroho SBM, MSP

Semarang, 11 Februari 2004  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Motto:

## HUBUNGAN BAIK MERUPAKAN INVESTASI BERHARGA BAGI KESUKSESAN

*Tesis ini kupersembahkan untuk:*

- Istri dan anak-anakku
- Para Dosen dan Guruku
- Almamaterku Universitas Diponegoro

## **ABSTRACT**

Previous researches (Kohli, Shervani and Challagalla, 1998, p. 263-274; Challagalla and Shervani, 1996, p. 89-105) suggest developing research, which further examines learning orientation and role clarity of salesperson. Ever changing situation caused salesperson has to learning oriented in order to improve their performance. A research model is proposed in this research to examine the influence of role clarity and leadership, to learning orientation, moreover, the influence of learning orientation to salesperson performance.

This research uses 100 salespersons of PT. Intidaya Rajawali Mulya at Semarang as a research sample. Data analysis tools used in this research is Structural Equation Modeling (SEM) under AMOS 4.01.

Data analysis result shows that research model has good fit and all the hypotheses can be proved. The conclusions are: salesperson role clarity and leadership positively influence learning orientation and directly to salesperson performance, learning orientation positively influences salesperson performance.

Based on the results of the research can be taken theoretical implication that the most dominant variable among the two variables in the influences to learning orientation is salesperson role clarity. The recommendation of managerial implication suggested by this research is the action, which stressed to the application of communicate the salesperson' role clarity in PT. Intidaya Rajawali Mulya.

## ABSTRAKSI

Penelitian terdahulu menyarankan pengembangan penelitian yang menguji lebih jauh mengenai orientasi pengawasan tenaga penjualan dan memperluas faktor-faktor yang dipengaruhi oleh kepemimpinan dan kejelasan peran tenaga penjualan (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 263-274; Challagalla dan Shervani, 1996, p. 89-105). Situasi yang terus berubah menyebabkan tenaga penjualan harus berorientasi belajar untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam penelitian ini diajukan model penelitian untuk menguji pengaruh kejelasan peran tenaga penjualan, kepemimpinan terhadap orientasi pembelajaran, kemudian orientasi pembelajaran terhadap kinerja tenaga penjualan.

Penelitian ini menggunakan sampel 100 orang tenaga penjualan di PT. Intidaya Rajawali Mulya di kota Semarang. Alat analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) pada program AMOS 4.01.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa model penelitian mempunyai kesesuaian/*fit* yang baik dan semua hipotesis penelitian dapat dibuktikan. Kesimpulan yang diambil adalah kejelasan peran tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan, kejelasan peran tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran, kepemimpinan berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran, orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil implikasi teoritis bahwa diantara kedua variabel independen, kejelasan peran tenaga penjualan merupakan variabel yang dominan pengaruhnya pada orientasi pembelajaran. Implikasi manajerial yang dapat disarankan oleh penelitian ini adalah kebijakan yang menitikberatkan pada pelaksanaan komunikasi yang menyampaikan apa saja peran tenaga penjualan di PT. Intidaya Rajawali Mulya.

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas semua rahmat, dan karunia-Nya yang telah mengijinkan penulis menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar, guna menyelesaikan program Magister Manajemen pada program pasca sarjana Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul: **“Analisis Pengaruh Kejelasan peran tenaga penjualan dan Kepemimpinan terhadap Orientasi pembelajaran dan Kinerja Tenaga Penjualan “.**

Penulis sangat merasakan besarnya karunia Allah SWT. yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran di tengah kekurangan dan keterbatasan penulis dalam penyusunan tesis ini. Di samping itu bantuan dan dorongan dari banyak pihak telah memungkinkan selesainya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

1. Bapak Drs. Harry Susanto, MMR sebagai Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini
2. Bapak Drs. Nugroho SBM, MSP. sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo dan para Dosen beserta seluruh staf dan jajarannya, yang telah memberikan bimbingan dan pelayanan sebaik-baiknya.

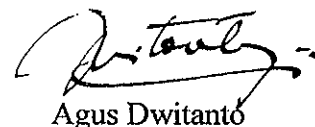
4. Istri dan anak-anakku tercinta yang telah memberikan dukungan moral dan spiritual dengan tiada hentinya.
5. Semua teman kuliah MM angkatan XVII sore atas kebersamaannya.
6. Berbagai pihak yang tidak mungkin disebutkan satu per satu.

Teriring salam kepada Bapak, Ibu dan rekan-rekan semua serta doa penulis panjatkan kepada Tuhan Yang maha Esa untuk membalas kemuliaan dan kebaikan Saudara

Sebagai siswa yang sedang belajar, penulis juga menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, mudah-mudahan di balik ketidaksempurnaan tesis ini masih dapat memberikan manfaat untuk kajian lebih lanjut.

Semarang, 12 Januari 2004

Penulis



Agus Dwitanto



## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman Sertifikasi .....	ii
Halaman Persetujuan draft tesis .....	iii
Halaman Motto dan Persembahan .....	iv
Abstract .....	v
Abstraksi .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Gambar .....	xiv
Daftar Lampiran .....	xv
 <b>BAB I Pendahuluan .....</b>	 <b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	4
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	4
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	4
 <b>BAB II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian .....</b>	 <b>5</b>
2.1 Konsep Dasar .....	5
2.1.1 Kinerja Tenaga Penjualan .....	14
2.1.2 Kejelasan peran tenaga penjualan .....	15
2.1.3 Orientasi Pembelajaran .....	18
2.1.4 kepemimpinan .....	20
2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis dan pengembangan model .....	25

2.3	Dimensionalisasi variabel .....	27
2.4	Hipotesis.....	31
<b>BAB III Metode Penelitian .....</b>		<b>34</b>
3.1	Disain Penelitian .....	34
3.2	Jenis dan Sumber Data .....	35
3.2.1	Data Primer .....	35
3.2.2	Data Sekunder .....	35
3.3	Populasi dan Sampel .....	36
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	37
3.5	Teknik Analisis data.....	38
3.6	Uji Validitas .....	49
3.7	Uji Reliabilitas konstruk .....	59
<b>BAB IV Analisis Data .....</b>		<b>51</b>
4.1	Data-data deskriptif.....	51
4.2	Proses dan Analisa Data.....	54
4.2.1	Proses Analisis Data .....	56
4.2.2	Analisis Faktor konfirmatori.....	56
4.2.3	Structural Equation Modelling.....	59
4.2.4	Evaluasi Normalitas Data .....	61
4.2.5	Evaluasi outliers.....	62
4.2.4.1	Univariate outliers .....	62
4.2.4.2	Multivariate outliers .....	63
4.2.6	Evaluasi Multicollinearitas dan Singularitas .....	70
4.2.6	Evaluasi nilai Residual .....	70
4.2.7	Pengujian terhadap nilai residual .....	70

4.2.8 Uji Realibilitas dan Variance Extract .....	72
4.2.8.1 Uji Realibilitas .....	72
4.2.8.2 Variance Extract .....	67
4.3 Pengujian Hipotesis .....	68
4.3.1 Pengujian Hipotesis 1 .....	69
4.3.2 Pengujian Hipotesis 2.....	69
4.3.3 Pengujian Hipotesis 3 .....	70
4.3.4 Pengujian Hipotesis 4 .....	70
<b>BAB V Simpulan Dan Implikasi Kebijakan .....</b>	<b>72</b>
5.1 Pendahuluan .....	72
5.2 Simpulan Hipotesis .....	74
5.2.1 Simpulan Hipotesis 1 .....	74
5.2.2 Simpulan Hipotesis 2 .....	75
5.2.3 Simpulan Hipotesis 3 .....	76
5.2.4 Simpulan Hipotesis 4 .....	77
5.2.5 Simpulan Hipotesis 5 .....	77
5.3 Simpulan Mengenai Masalah Penelitian .....	78
5.4 Implikasi Teoritis .....	79
5.5 Implikasi Kebijakan .....	81
5.6 Keterbatasan Penelitian .....	85
5.7 Agenda Penelitian Mendatang .....	86
Daftar Referensi .....	88
Lampiran-Lampiran .....	

## Daftar Tabel

	Halaman
Tabel 1.1 Penjualan dan promosi PT. Intidaya Rajawali mulya.....	2
Tabel 2.1 Penelitian terdahulu .....	6
Tabel 2.2 Definisi Operasional Variabel .....	32
Tabel 2.3 Variabel dan Dimensi Penelitian.....	35
Tabel 3.1 Masa kerja karyawan PT. Intidaya rajawali mulya.....	41
Tabel 3.3 Sampel Penelitian .....	42
Tabel 3.4 Model Pengukuran dan model struktural.....	44
Tabel 3.3 Goodness of Fit Index.....	49
Tabel 4.1 Data deskriptif responden.....	51
Tabel 4.2 Kategori jawaban responden berdasarkan variabel .....	53
Tabel 4.3 Sampel covariances .....	55
Tabel 4.4 Indeks Pengujian Kelayakan Model .....	56
Tabel 4.5 Standardized Regression weight konfirmatori .....	57
Tabel 4.6 Regression Weight Structural Equation model.....	60
Tabel 4.7 Uji Kelayakan Model Penelitian.....	60
Tabel 4.8 Normalitas Data .....	62
Tabel 4.9 Descriptive Statistics.....	63
Tabel 4.10 Standardized Residual Covariances .....	71
Tabel 5.1 Ringkasan Implikasi Teoritis .....	80
Tabel 5.2 Ringkasan Implikasi Kebijakan .....	83

## Daftar Gambar

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	25
Gambar 2.2 Model Variabel Kejelasan peran tenaga Penjualan .....	27
Gambar 2.3 Model Variabel Kepemimpinan .....	28
Gambar 2.4 Model Variabel Orientasi Pembelajaran. ....	29
Gambar 2.5 Model Variabel Kinerja tenaga penjualan.....	30
Gambar 3.1 Diagram Alur penelitian.....	42
Gambar 4.1 Hasil Analisa Faktor Konfirmatori .....	58
Gambar 4.2 Structural Equation Modelling .....	59
Gambar 5.1 Alur penelitian.....	59

## Daftar Lampiran

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner.....	92
Lampiran 2 Data Hasil Komputasi AMOS .....	
Lampiran 3 Biodata.....	

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Kedudukan *salesforce* sebagai armada penjualan produk perusahaan merupakan salah satu hal utama untuk mendapatkan keuntungan sekaligus hal yang menyedot biaya, karena itu manajemen sumber daya armada penjualan merupakan faktor penting yang menentukan sukses tidaknya perusahaan (Teas, Wacker and Hughes, 1979, p. 355). Dalam manajemen armada penjualan diarahkan agar armada penjualan harus mengerti dengan jelas apa yang harus dikerjakannya dan apa peranannya ( *salesforce role clarity*/kejelasan peran tenaga penjualan ) dalam perusahaan.

Setelah mengetahui kejelasan perannya maka dalam tugasnya armada penjualan menggunakan pendekatan-pendekatan yang baku pada sesuatu yang telah diketahui atau terdeteksi dalam tugas-tugasnya menurut pola yang sudah diketahui oleh perusahaan. Namun pada situasi yang terus berubah, situasi-situasi yang asing dan permasalahan-permasalahan baru maka kepemimpinan yang diterima digunakan sebagai dasar seorang *salesforce* untuk mengambil keputusan. Hal yang sama juga dilakukan oleh banyak manajer ketika dihadapkan pada kondisi lingkungan yang tidak stabil, para manager itu mendasarkan keputusan mereka pada kepemimpinan yang diatas mereka.

kepemimpinan yang diterima dan kejelasan peran tenaga penjualan merupakan faktor eksternal dalam diri tenaga penjualan yang diinternalisasi melalui orientasi pembelajaran, yang merupakan keinginan dalam diri tenaga penjualan untuk meningkatkan potensi mereka mencapai kinerja yang lebih baik. Orientasi orientasi pembelajaran terwujud pada komitmen untuk belajar, keterbukaan dalam berpikir dan berbagi pandangan dengan personel lain dalam perusahaan.

Kinerja pemasaran PT. Inti Daya Rajawali mulya beberapa tahun terakhir, mulai dari 1998 sampai 2001 terus mengalami penurunan. Padahal dari segi promosi, produk-produk yang yang didistributori perusahaan ini, yaitu produk dari PT. Wing Surya Surabaya (misalnya: Pasta Gigi Ciptadent, Sabun Colek Wings Biru, Sabun Ekonomi, Sabun Abadi, Sabun Dangdut, Sabun Bubuk So-Klin, Daia, Sampo Emeron, Sabun GIV, Sabun Nuvo, Pembalut wanita Hers) terus naik jumlah pengeluaran iklannya. Program promosi lain, misalnya hadiah, juga naik intensitasnya. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.1:

**Tabel 1.1**  
**Penjualan dan Promosi PT. Intidaya Rajawali mulya**

Keterangan	1999	2000	2001
Penjualan	Rp. 99,87 milyar	Rp. 99,17 milyar	Rp. 92,15 milyar
Promosi	Rp. 0,201 milyar	Rp. 0,206 milyar	Rp. 0,257 milyar

Sumber: PT. Intidaya Rajawali mulya (2002)

Penjualan pada 1999 adalah 99,87 milyar rupiah sementara biaya promosi (iklan dan promosi penjualan) adalah 0,201 milyar rupiah. Pada 2000, biaya promosi naik menjadi 0,206 milyar rupiah namun penjualan turun menjadi 99,17 milyar



rupiah. Penjualan pada 2001 turun lagi menjadi 92, 15 milyar rupiah, padahal biaya promosi naik menjadi 0,257 milyar rupiah.

Setelah diadakan observasi awal terhadap PT. Inti Daya Rajawali Mulya, diduga bahwa kinerja tenaga penjualan/salesmen jauh dari standar perusahaan. Para salesmen belum sepenuhnya menyadari peran mereka sebagai ujung tombak pemasaran perusahaan. Para supervisor juga belum memenuhi fungsinya dalam memimpin salesmen yang berada dibawah mereka, sehingga para tenaga penjualan itu *stagnan*/tidak mengalami perubahan sesuai keadaan pasar yang terus berubah.

Penelitian ini penting dan menarik sekali karena mengeksplorasi hal-hal yang mendasar pada diri pelaku bisnis yang sering dijadikan dasar dalam menjalankan aktifitas bisnisnya dan menganalisis pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjualan.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Untuk menjalankan tugasnya dengan baik, tenaga penjualan perlu mengetahui kejelasan peran mereka. Setelah mengetahui kejelasan perannya, tenaga penjualan menggunakan pendekatan tugas sesuai dengan pola perusahaan. Namun pada situasi yang terus berubah, situasi asing dan permasalahan baru, mereka bekerja berdasar kepemimpinan yang mereka terima. Kejelasan peran dan kepemimpinan merupakan mekanisme orientasi pembelajaran untuk mencapai peningkatan pada kinerja tenaga penjualan. Pertanyaan penelitian yang muncul adalah: bagaimana kejelasan peran tenaga penjualan dan kepemimpinan yang di terima tenaga penjualan, mempunyai pengaruh terhadap orientasi pembelajaran dan kinerja tenaga penjualan.

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh kejelasan peran tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan
2. Menganalisis pengaruh kejelasan peran tenaga penjualan terhadap orientasi pembelajaran
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap orientasi pembelajaran
4. Menganalisis pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja tenaga penjualan
5. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tenaga penjualan.

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

- ♦ Manfaat teoritis, yaitu sebagai tambahan referensi untuk mengembangkan ilmu manajemen pemasaran khususnya pada manajemen tenaga penjualan.
- ♦ Manfaat praktis, yaitu bagi perusahaan-perusahaan yang dalam memasarkan produknya memakai tenaga penjualan akan dapat mengambil kebijakan mengenai kejelasan peran tenaga penjualan dan kepemimpinan pada tenaga penjualnya.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

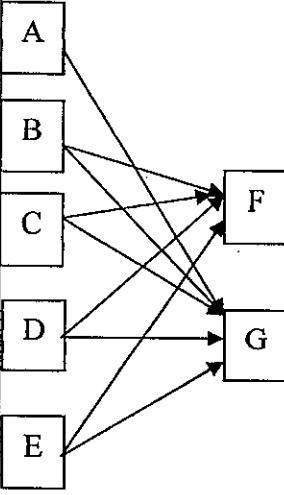
#### **2.1 Konsep Dasar**

Kinerja tenaga penjualan merupakan variabel yang dipengaruhi oleh kejelasan peran tenaga penjualan (Moncrief III, 1986, p. 261-270; MacKenzie, dkk., 1998, p. 87-98; Kohli dan Jaworski, 1994, 82-94; Brown dan Peterson, 1994, p. 70-80), kepemimpinan (Rich, 1997, p. 321-328; Perry dkk., 1999, p. 35-51; Shoemaker, 1999, p. 1-19), orientasi pembelajaran (Kohli dkk, 1998, p. 263-274; Sujan dkk., 1994, p. 39-52). Kejelasan peran merupakan tingkat dimana informasi yang diperlukan tersedia mengenai bagaimana seorang pekerja diharapkan untuk mengerjakan tugasnya (Teas, Wacker dan Hughes, 1979, p. 355). Kepemimpinan merupakan sikap yang dimiliki oleh pemimpin yang mampu untuk menggerakkan orang lain yang berada dibawah (Shoemaker, 1999, p. 1-19). Secara singkat jurnal referensi yang memuat konsep-konsep penelitian yang akan dibahas dalam penelitian ini terdapat dalam tabel 2.1:

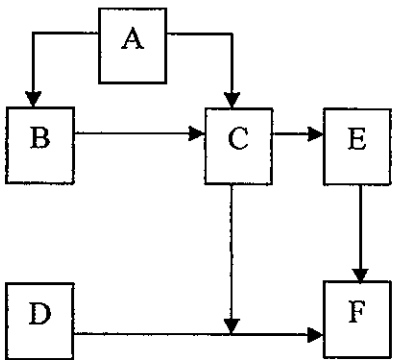
**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

JUDUL & PENGARANG	METODE & HIPOTESIS	ALAT UJI / MODEL	YANG DIADO PSI
<p>1. The effect of effort on sales performance and job satisfaction</p> <p>By Steven P. Brown &amp; Robert A. Peterson. Journal of marketing, 1994, p. 70-80.</p>	<p>Sampel data diambil dari 380 direct salespeople di AS. Meneliti perusahaan yang bergerak dalam konteks direct selling dan untuk menguji hubungan antara upaya dengan kepuasan kerja.</p> <p>Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini :</p> <p>H1 : Upaya kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja penjualan.</p> <p>H2 : Persaingan akan berpengaruh positif terhadap upaya kerja; upaya akan berpengaruh sebagai penghubung antara persaingan dan kinerja tenaga penjual.</p> <p>H3 : Sarana akan berpengaruh positif terhadap upaya kerja; upaya akan berpengaruh sebagai penghubung antara sarana dan kinerja tenaga penjual.</p> <p>H4 : Ketidakjelasan peran akan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja; upaya akan secara tidak langsung menghubungkan ketidakjelasan terhadap kepuasan kerja.</p> <p>H5 : Ketidakjelasan peran akan berpengaruh negatif dengan upaya kerja; upaya kerja akan berpengaruh terhadap ketidakjelasan peran dan kinerja tenaga penjual.</p> <p>H6 : Peran konflik akan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja; upaya kerja sebagai penghubung tidak langsung antara peran konflik dan kepuasan kerja.</p> <p>H7 : Peran konflik akan berpengaruh negatif terhadap upaya kerja; upaya kerja sebagai penghubung tidak langsung antara peran konflik dan kinerja tenaga penjual.</p> <p>H8 : Upaya akan berpengaruh positif terhadap kinerja.</p> <p>H9 : Kinerja tenaga penjual akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.</p>	<p>Alat uji analisa menggunakan Lisrel 7</p> <pre> graph TD     A((A)) --&gt; E((E))     B((B)) --&gt; E     C((C)) --&gt; E     E --&gt; F((F))     E --&gt; G((G))     D((D)) --&gt; F   </pre> <p>Ket:  A: Competitiveness  B: Instrumentality  C: Role Ambiguity  D: Role Conflict  E: Effort  F: Performance  G: Satisfaction</p>	<p>Variabel role conflict dan role ambiguity</p>

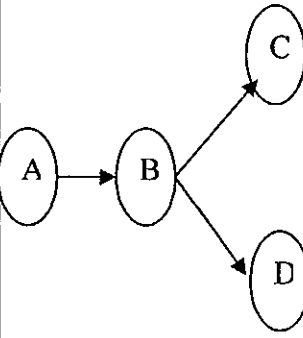
Sumber: Brown & Peterson (1994)

JUDUL & PENGARANG	METODE & HIPOTESIS	ALAT UJI / MODEL	YANG DIAD OPSI
<p>2 Leadership practices in sales managers associated with the self-efficacy, role clarity and job satisfaction of individual industrial salespeople</p> <p>By Mari E. Shoemaker, 1999, p. 1-19</p>	<p>Survey mail kuesioner sebanyak 277 salespeople komponen listrik/elektronik di AS. Adapun hipotesis yang diajukan :</p> <p>H1a : persepsi tenaga penjual terhadap penggunaan praktek-praktek kepemimpinan berorientasi proses yang diterapkan oleh manajer penjualan mempunyai hubungan negatif terhadap kejelasan peran.</p> <p>H1b : persepsi tenaga penjual terhadap penggunaan praktek-praktek kepemimpinan berorientasi proses yang diterapkan oleh manajer penjualan mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja tenaga penjual.</p> <p>H2a : persepsi tenaga penjual terhadap praktek-praktek kepemimpinan mengenai berorientasi visi berhubungan secara positif dengan kejelasan peran tenaga penjual.</p> <p>H2b : persepsi tenaga penjual terhadap praktek-praktek kepemimpinan berorientasi visi berhubungan secara positif dengan kepuasan kerja tenaga penjual.</p> <p>H3a : persepsi tenaga penjual terhadap penerapan praktek-praktek kepemimpinan berorientasi tindakan berhubungan positif dengan kemampuan tenaga penjual.</p> <p>H3b : persepsi tenaga penjual terhadap penerapan praktek-praktek kepemimpinan berorientasi tindakan berhubungan positif dengan kejelasan peran tenaga penjual.</p> <p>H4a : persepsi tenaga penjual terhadap penerapan praktek-praktek kepemimpinan berorientasi model kerja mempunyai hubungan yang positif dengan kemampuan tenaga penjual.</p> <p>H4b : persepsi tenaga penjual terhadap penerapan praktek-praktek kepemimpinan berorientasi model kerja mempunyai hubungan yang positif dengan kejelasan peran tenaga penjual.</p> <p>H4c : persepsi tenaga penjual terhadap penerapan praktek-praktek kepemimpinan berorientasi model kerja mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja tenaga penjual.</p> <p>H5a : persepsi tenaga penjual terhadap praktek-praktek kepemimpinan berorientasi pada penghargaan mempunyai hubungan yang positif dengan kemampuan tenaga penjual.</p> <p>H5b : persepsi tenaga penjual terhadap praktek-praktek kepemimpinan berorientasi pada penghargaan mempunyai hubungan yang positif dengan kejelasan peran tenaga penjual.</p> <p>H5c : persepsi tenaga penjual terhadap praktek-praktek kepemimpinan berorientasi pada penghargaan mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja tenaga penjual.</p>	<p>Analisis Regresi</p>  <p>Ketr :  A = Challenging the process  B = Inspiring a shared vision  C = Enabling others to act  D = Modeling the way  E = Encouraging the heart  F = Role clarity  G = Job satisfaction.</p>	<p>Telaah mengenai variabel kepemimpinan.</p>

Sumber: Shoemaker (1999)

JUDUL & PENGARANG	METODE & HIPOTESIS	ALAT UJI / MODEL	YANG DIADOPSI
<p>2. Empowered selling teams : how shared leadership can contribute to selling team outcomes</p> <p>By Monica L. Perry, Craig L. Pearce &amp; Henry P. Sims, Jr, 1999, p. 35-51</p>	<p>Membangun model model tim penjualan dimana karakteristik dan model kepemimpinan berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap anggota tim.</p>	 <pre> graph TD     A[A] --&gt; B[B]     A[A] --&gt; C[C]     B[B] --&gt; C[C]     C[C] --&gt; E[E]     C[C] --&gt; F[F]     D[D] --&gt; F[F]     E[E] --&gt; F[F] </pre> <p>Ketr ;  A = Vertical leadership role  B = Team characteristic  C = Shared characteristic  D = Selling task characteristic  E = Team outcomes  F = Team effectiveness.</p>	<p>Telaah yang diadopsi mengenai variabel kepemimpinan.</p>

Sumber: Perry, et. al. (1999)

JUDUL & PENGARANG	METODE & HIPOTESIS	ALAT UJI / MODEL	YANG DIADOPSI
<p>3. The sales manager as a role model : effects on trust, job satisfaction, and performance of sales people.</p> <p>By Gregory A. Rich, 1997, p. 319-328.</p>	<p>Data berasal dari 183 salesperson manager yang beroperasi dari perusahaan satu ke perusahaan lain dengan berbagai macam bidang industri.</p> <p>Adapun hipotesisnya :</p> <p>H1 : Semakin jelas ketepatan peranan manajer penjualan yang diterima oleh tenaga penjual, maka semakin besar kepercayaan/ loyalitas pada manajer penjualan.</p> <p>H2 : semakin besar kepercayaan/loyalitas tenaga penjual terhadap manajer penjualan, maka semakin besar kepuasan kerja tenaga penjual.</p> <p>H3 : Semakin jelas ketepatan peranan manajer penjualan yang diterima oleh tenaga penjual, maka semakin besar keseluruhan kinerja tenaga penjual.</p> <p>H4 : semakin besar kepercayaan/loyalitas tenaga penjual terhadap manajer penjualan, maka semakin besar keseluruhan kinerja tenaga penjual.</p>	 <pre> graph LR   A((A)) --&gt; B((B))   B --&gt; C((C))   B --&gt; D((D)) </pre> <p>Ketr :  A = role modeling  B = trust in manager  C = Overall performance  D = job satisfaction.</p>	<p>Telaah mengenai kepemimpinan dan kejelasan peran tenaga penjual.</p>

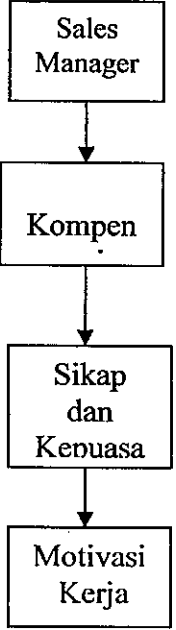
Sumber: Rich (1997)

Judul	Penulis	Latar Belakang Masalah	Hasil Penelitian	Kerangka Pikir Teoritis
5 Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisor, 1998, Journal of Marketing Research, Vol. XXXV, p.263-274	Ajay K. Kohli, Tasadduq A. Sherwani and Goutam N Challa	Supervisor diketahui berperan menunjang keberhasilan pencapaian kinerja oleh tenaga penjual. Karena itu diperlukan upaya untuk menguji dan membangun model bagaimana orientasi supervisor dapat mempengaruhi orientasi tujuan tenaga penjual dan menguji pengaruh supervisor terhadap orientasi tenaga penjual serta hasilnya terhadap kinerja tenaga penjual.	Hasil penelitian menunjukkan dukungan terhadap beberapa hipotesis yang diajukan. End result orientation dan capability orientation berpengaruh positif terhadap learning orientation, sedangkan activity orientation tidak berpengaruh terhadap learning orientation. Sementara performance orientation dipengaruhi endresult dan activity orientation tetapi capability orientation menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Sedangkan untuk salespeople goal orientation menunjukkan hasil yang signifikan antara performance orientation dengan performance dan hasil yang tidak signifikan antara variabel learning orientation dengan performance	<p>Teknik analisis yang digunakan SEM, untuk mengolah data yang diambil dari 270 tenaga penjual yang bekerja pada perusahaan operasional industri</p> <pre> graph TD     En((En)) --&gt; Le((Le))     En((En)) --&gt; Per1((Per))     Ac((Ac)) --&gt; Le((Le))     Ac((Ac)) --&gt; Per2((Per))     Ca((Ca)) --&gt; Le((Le))     Ca((Ca)) --&gt; Per2((Per))   </pre>

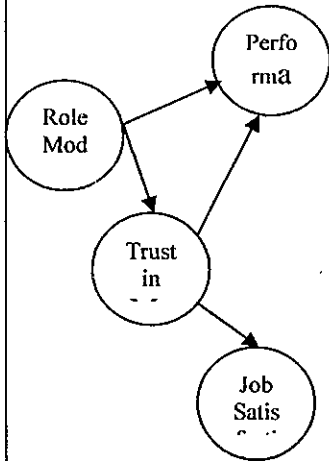


Judul	Penulis	Latar Belakang Masalah	Hasil Penelitian	Kerangka Pikir Teoritis
Salespeople Characteristic, Sales Managers' Activities and Territory design as Antecedents of Sales Organization Performance, 2001, Marketing Intelligence & Planning, 21-28	Tan Su Barker	Tenaga penjual berperan penting bagi keberhasilan organisasi. Karakteristik yang dimiliki tenaga penjual diketahui sangat berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkannya. Dan karakteristik ini dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal karena itu penelitian ini akan mencari pengaruh karakteristik tenaga penjual, aktivitas manajer penjualan dan disain wilayah penjualan terhadap kinerja penjualan suatu organisasi	Hasil penelitian menunjukkan tenaga penjual melalui karakteristik yang dimilikinya seperti motivasi, kreativitas dan loyalitas pada perusahaan akan mempengaruhi keefektifan organisasi penjualan. Manajer penjualan melalui aktivitas yang dilakukannya (pengawasan, evaluasi, pelatihan, pemberian penghargaan dan pengarahan) berperan penting untuk meningkatkan karakteristik tenaga penjual. Sedangkan disain teritori penjualan yang dirasakan adil dan memberikan potensi akan meningkatkan karakteristik tenaga penjual (motivasi) dalam melakukan aktivitas penjualan	<p>Teknik analisa menggunakan MANOVA untuk mengukur 102 manajer penjualan di Kanada</p> <pre> graph TD     MA[Management Activity] --&gt; SC[SP Characteristic]     MA --&gt; SP[SP Performance]     MA --&gt; SUP[Sales Unit Perform]     SC --&gt; SP     SUP --&gt; SP     TD[Territory Design] --&gt; SC     TD --&gt; SUP     TD --&gt; SP </pre>

Sumber: Barker (2001)

Judul	Penulis	Latar Belakang Masalah	Hasil Penelitian	Kerangka Pikir Teoritis
Peran Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Salesforce, (Usahawan, 2000, p.19-26)	E. Lucky M.S.	Motivasi kerja diketahui akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan. Manajer penjualan dalam hal ini mempunyai banyak pengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja ini baik dari gaya kepemimpinan maupun dari tingkat kompensasi yang diberikan karena itu penelitian ini untuk melihat pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan motivasi kerja tenaga penjual	Bentuk kepemimpinan sales manager mempengaruhi hubungan manager dan salesforce. Hubungan ini mempengaruhi motivasi dan semangat kerja. Selain itu, sistem kompensasi bagi salesforce baik itu dari segi finansial maupun nonfinansial akan meningkatkan sikap dan kepuasan kerja bagi tenaga penjual. Motivasi kerja yang didukung langsung sales manager dengan suasana bersahabat akan memudahkan tenaga penjual meningkatkan knowledge, skill dan ability untuk meningkatkan keunggulan bersaing	 <pre> graph TD     A[Sales Manager] --&gt; B[Kompen]     B --&gt; C[Sikap dan Kenuasa]     C --&gt; D[Motivasi Kerja] </pre>

Sumber: Lucky (2000)

Judul	Penulis	Latar Belakang Masalah	Hasil Penelitian	Kerangka Pikir Teoritis
The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction and Performance of Salespeople, (1997, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 25 No. 4)	Gregory A. Rich	Manager berperan besar dalam mempengaruhi atau membentuk tenaga penjual. Karena itu dalam penelitian ini akan melihat hubungan tingkat rasa percaya tenaga penjual terhadap manajer, kepuasan kerja dan kinerja yang dihasilkan	Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja maupun terhadap kepuasan kerja melalui variabel rasa percaya terhadap manajer	 <pre> graph TD     RM((Role Mod)) --&gt; TI((Trust in))     RM --&gt; P((Perfo rma))     TI --&gt; JS((Job Satis))     TI --&gt; P </pre>

Sumber: Rich (1997)

JUDUL & PENGARANG	METODE & HIPOTESIS	ALAT UJI / MODEL	YANG DIADOPSI
9. Pengembangan konsep market performance. By MF Permadi, 1998, p. 70-70.	Tinjauan pustaka mengenai konsep kinerja pasar.	Diskriptif	Telaah mengenai kinerja pasar.

Sumber: Permadi (1998)

JUDUL & PENGARANG	METODE & HIPOTESIS	ALAT UJI / MODEL	YANG DIADOPSI
10. Teas Kenneth et. al.  A Path Analysis of causes and Consequences of salespeople's perception of role clarity  Journal of Marketing Research, 1979	Anteseden dan konsekuen dari persepsi tenaga penjualan mengenai kejelasan peran	Lisrel	Kejelasan peran tenaga penjualan

Sumber: Teas (1979)

Judul	Penulis	Latar Belakang Masalah	Hasil Penelitian	Yang diadopsi
11. Boundary Role Ambiguity in marketing-Oriented Positions: A Multidimensional, Multifaceted Operationalization, (1991, Journal of Marketing Research, Vol 28 August)	Singh Jagdip and Gary K Rhoads	Pemasar menggunakan konstruk role ambiguity dalam memahami fenomena peran	Pengukuran ambiguitas peran tenaga penjualan . MULTIRAM mempunyai validitas yang baik	Pengembangan konsep mengenai kejelasan peran tenaga penjualan yang merupakan kebalikan dari ketidakjelasan mereka.

Sumber: Singh & Road (1991)

Berdasarkan jurnal-jurnal acuan maka dikembangkan telaah pustaka yang mendukung variabel-variabel penelitian dan hubungan diantara variabel. Pada tahap

berikutnya, berdasarkan telaah dan justifikasi yang cukup maka dimunculkan hipotesis penelitian.

### **2.1.1. Kinerja tenaga penjualan**

Kinerja tenaga penjualan merupakan suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996, p.95). kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks penjualan, kinerja tenaga penjualan sering berakibat langsung pada pendapatan perusahaan. Penelitian yang menguji kinerja tenaga penjualan telah menciptakan aliran penelitian empirik yang berlangsung secara terus menerus sejak 1918 (Rich, 1997, p. 322).

Kinerja tenaga penjualan merupakan evaluasi kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan (Cravens et, al., 1993, p. 49; Oliver dan Anderson 1994 dalam Baldauf dkk., p.111). Behrman dan Perreault 1982; Weitz, 1981 dalam Baldauf dkk. (2001, p. 112) menyatakan bahwa untuk menghasilkan outcome, seorang tenaga penjualan harus menerapkan beberapa perilaku, yang mungkin tidak serta merta membuahkan hasil, misalnya: membangun hubungan yang efektif dengan konsumen dan membuat presentasi penjualan yang efektif yang pada akhirnya tentu akan mendatangkan pembelian pihak yang dipresentasi, yang berarti penjualan bagi perusahaan kita.

Dalam penelitian ditekankan kinerja tenaga penjualan banyak diukur dari kinerja outcome (misalnya berupa, menghasilkan tingkat penjualan yang tinggi,

keuntungan tinggi, melampaui target yang ditetapkan) walaupun ada kinerja-kinerja tenaga penjualan dalam aspek lain (kinerja perilaku penjualan misalnya : membuat presentasi penjualan, menggunakan pengetahuan teknis penjualan; kinerja perilaku non-penjualan, misalnya : menyediakan informasi, mengontrol biaya-biaya).

### 2.1.2 Kejelasan peran tenaga penjualan

Istilah *role clarity*/kejelasan peran mengacu pada tingkat dimana informasi yang diperlukan tersedia mengenai bagaimana seorang pekerja diharapkan untuk mengerjakan tugasnya. *Role clarity* merupakan antonim dari *role ambiguity* (Teas, Wacker, and Hughes, 1979, p. 355). Masih menurut Teas dkk (1979, p. 355) *role ambiguity* adalah bentuk *role stress* yang merupakan akibat dari ketidakjelasan mengenai bagaimana seorang pekerja diharapkan untuk mengerjakan pekerjaannya. Pertama, salesperson adalah *interorganisasional boundary spanner* yang berfungsi sebagai jalur penghubung antara organisasi penjualan dengan pelanggan diluar. Jadi salespeople melakukan peran yang membingungkan karena mewakili kedua belah pihak (perusahaan dan konsumen) dalam proses negosiasi dan pertukaran. Kedua, salesperson sering diminta untuk bekerja sendiri di tempat bisnis para pelanggan sehingga sepertinya terpisah secara fisik maupun psikologis dari organisasi induknya. Perpindahan ini mengganggu komunikasi salesperson dan organisasinya. Tiga, karena mereka sering menjual pada kelompok pelanggan yang relatif heterogen dan biasanya diminta menjalankan kelangsungan bisnis baru, maka sales people menjalankan peranan yang relatif inovatif dan tidak

berstruktur. Secara ringkas ketidakjelasan peran mencakup *boundary spanning activities, physical and psychological separation* (pemisahan fisik dan psikologis) dan *lack of role structure* (kurangnya struktur peran).

Mc Murray (1961) dalam Moncrief III (1986, p. 261) mengemukakan bahwa salespeople tidak selalu mempunyai masalah dan/atau kebutuhan yang sama, dan kinerja seorang tenaga penjualan berlainan, tergantung pada aktifitas-aktifitas yang dilakukan untuk menyelesaikan tugas-tugas hariannya. Jadi kinerja salesperson ditentukan apakah mereka berhasil melakukan tugas-tugas pekerjaannya sesuai yang diharapkan atau tidak berhasil melakukannya.

Challagalla dan Shervani (1996, p. 94) menyatakan bahwa tenaga penjualan yang tidak memperoleh kejelasan tentang dukungan dan apa yang menjadi permintaan dari supervisor, mungkin akan merasakan kegelisahan dan ketegangan kerja yang lebih besar. Kegelisahan, ketegangan dan ketidakpuasan yang seperti ini akan berpengaruh pada kinerja dan mungkin akan menghasilkan bertambah besarnya biaya rekrutmen dan biaya pelatihan karena meningkatnya pergantian karyawan (Teas, Wacker, dan Hughes 1979, p. 356).

Bukti-bukti ilmiah yang menghubungkan keterkaitan antara variabel pekerjaan yang lain, secara empirik signifikan dalam situasi manajemen penjualan. beberapa penelitian telah menemukan bahwa kejelasan peran berpengaruh positif terhadap minat kerja, kesempatan untuk kenaikan pangkat, keseluruhan kepuasan kerja, dan berpengaruh negatif pada ketegangan kerja serta pada kemungkinan untuk meninggalkan pekerjaan (Teas, Wacker, dan Hughes, 1979, p. 356).

Challagalla dan Shervani (1996, p.98) menyatakan dengan semakin rendahnya ambiguitas peran supervisor dan konsumen, informasi, hasil, aktifitas dan kemampuan secara tidak langsung akan mempertinggi kinerja tenaga penjualan, dengan menggarisbawahi bahwa penetapan sasaran, monitoring dan umpan balik pada semua tipe informasi akan membawa pada kinerja yang lebih unggul. Sehingga dapat diajukan hipotesis berikut:

**H1: Semakin tinggi kejelasan peran tenaga penjualan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan**

### **2.1.3 Orientasi pembelajaran**

Stata (1989, p. 64) mengemukakan orientasi pembelajaran merupakan proses dimana individu-individu memperoleh pengetahuan serta wawasan baru yang selanjutnya akan memodifikasi perilaku dan tindakan mereka.

Baker dan Sinkula (1999, p. 413) menyatakan nilai-nilai yang terkait dengan kemampuan belajar organisasi adalah komitmen untuk belajar, keterbukan dalam berpikir, serta berbagi pandangan. Selanjutnya Shaw dan Perkins (1991 dalam Baker dan Sinkula, 1999, p. 413) menyatakan bahwa perusahaan yang berkomitmen mempelajari nilai dari kebutuhan untuk memahami penyebab dan akibat dari tindakannya, pada akhirnya akan menjadi hal yang penting bagi perusahaan untuk selalu mendeteksi serta memperbaiki kesalahan pada teori yang digunakan. Berikutnya, Baker dan Sinkula (1999, p. 415) peningkatan kinerja membutuhkan pandangan untuk memprediksi pasar macam apa yang akan terjadi. Jadi perusahaan



yang memiliki orientasi pembelajaran yang kuat akan dapat memahami bahwa kepuasan pelanggan tidak hanya dapat ditingkatkan melalui interpretasi yang kaku terhadap umpan balik yang diterima dari pelanggan, saluran distribusi, dan pesaing, tetapi juga dapat melalui peningkatan kinerja.

Komitmen belajar. Garvin (1993 dalam Sinkula 1997, p. 305) mendefinisikan pembelajaran organisasional sebagai “penggunaan sengaja proses orientasi pembelajaran pada level individual, kelompok, dan sistem untuk terus menerus menerus mentransformasikan ilmu pengetahuan dan kreativitas kepada organisasi. Dari pengertian ini maka orientasi pembelajaran mengandung beberapa hal, yaitu: dilakukan dengan niat, melibatkan semua level dalam organisasi, dan hasil dari transformasi ilmu pengetahuan dan kreativitas organisasional

Keterbukaan dalam berpikir. Menemukan cara baru dalam melihat fenomena pasar merupakan hal yang penting untuk memunculkan ide bagi produk baru. Nystrom dan Starbuck (1984 dalam Baker dan Sinkula 1999, p. 413) menyatakan keterbukaan dalam berpikir dikaitkan dengan ide *unlearning*. Ketika organisasi tetap berpegang pada kebiasaan sehari-hari serta asumsi-asumsi dan keyakinan yang telah lama dipegang, berarti organisasi melakukan proses dari *unlearning*. Jadi *unlearning* merupakan inti dari perubahan organisasional, sedangkan keterbukaan dalam berpikir merupakan nilai organisasional yang dibutuhkan dalam usaha untuk menghapus proses *unlearning*.

Berbagi pandangan/*shared vision*. Tanpa berbagi pandangan maka individu akan tampak kurang dalam berbagi pengetahuan yang dominan misalnya misi bisnis

atau hasil yang diharapkan, misalnya tingkat pengenalan produk baru. Berbagi pandangan sangat dibutuhkan oleh tim manajemen untuk menginterpretasikan informasi pasar serta mempengaruhi respon mereka terhadap trend atau masalah yang muncul. Troy dkk. (2001, p. 92) menyatakan berbagi pandangan merupakan hal yang penting bagi peningkatan kinerja tenaga penjualan.

Sujan, Weitz, dan Kumar (1994, p. 39-52) menyatakan umpan balik positif yang berarti adanya kejelasan bagi tenaga penjualan terhadap peran mereka dalam melakukan pekerjaan akan berhubungan positif dengan orientasi orientasi pembelajaran dari tenaga penjualan.

Berdasar pendapat-pendapat diatas maka dimunculkan hipotesis

**H2: Semakin tinggi kejelasan peran tenaga penjualan maka akan semakin tinggi orientasi pembelajaran**

#### **2.1.4 Kepemimpinan**

Peran manajer atau pemimpin dalam team penjualan merupakan hal yang penting, manajer mempunyai peran signifikan dalam membentuk perilaku dan sikap tenaga penjualnya ( Rich 1997, p. 321).

Disebutkan oleh Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 264) bahwa ketika supervisor menekankan akan pentingnya hasil akhir, mereka akan memberi kebebasan kepada tenaga penjualan untuk menentukan strategi-strategi penjualan dan upaya-upaya yang dibutuhkan untuk mencapai hasil akhir yang ditentukan. Supervisor dengan orientasi hasil akhir menyediakan sedikit informasi kepada

tenaga penjualan mengenai bagaimana upaya yang dapat dilakukan untuk mencapai hasil akhir yang ditentukan, atau mengapa hal itu tidak dapat dicapai. Oleh karena itu kepemimpinan yang berorientasi pada hasil akhir akan meningkatkan orientasi belajar tenaga penjualan.

Supervisor yang berorientasi pada kemampuan akan mengacu pada pengembangan ketrampilan tenaga penjualan yang dapat mempertinggi kualitas dari sikap atau tingkah laku tenaga penjualan, seperti terlihat pada presentasi penjualan. Supervisor dengan orientasi pada kemampuan akan lebih menyerupai seorang pelatih yang berorientasi untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan yang menjadi bawahannya, misalnya dalam ketrampilan bernegosiasi atau ketrampilan untuk menarik minat pelanggan. Supervisi yang demikian akan memberikan informasi tentang bagaimana menyelesaikan tugas-tugas penjualan secara efektif, menyediakan umpan balik, mengawasi dan mengevaluasi tugas-tugas penjualan secara efektif kepada tenaga penjualan yang khusus berkenaan dengan kemampuan mereka.

Disebutkan oleh Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998, p. 266) bahwa menyediakan umpan balik yang menitik beratkan pada ketrampilan dan kemampuan dapat meningkatkan kemampuan prosedural tenaga penjualan, sehingga akan memungkinkan dan memotivasi mereka untuk mempelajari cara terbaik dalam menyelesaikan sebuah tugas. Searah dengan hal ini dinyatakan oleh Challagalla dan Shervani (1996, p. 93), teori evolusi kognitif beranggapan bahwa mempertinggi kemampuan melalui pelatihan dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan perhatian pada tugas, semakin tinggi motivasi intrinsik tenaga penjualan, maka semakin tinggi

ketertarikan pada tugas dan semakin baik pengetahuan tenaga penjualan pada prosedur penjualan.

Orientasi pengawasan supervisor pada kemampuan tenaga penjualan akan mendorong supervisor untuk menyediakan informasi kemampuan yang meliputi penetapan sasaran untuk tingkat ketrampilan dan kemampuan tertentu dari tenaga penjualan, mengawasi, dan menyediakan pedoman untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan, menyediakan pedoman dan petunjuk bagi tenaga penjualan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan mereka, memberikan konsekuensi bagi supervisor untuk melakukan penilaian terhadap kemampuan tenaga penjualan. Komitmen ini akan mendorong supervisor untuk menyediakan waktu dan upaya dalam memberi pedoman untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan. Sehingga menjadikan supervisor dapat memahami kekuatan dan kelemahan dari tenaga penjualan serta menyediakan tips dan pengetahuan yang berguna bagi peningkatan kemampuan tenaga penjualan ( Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998. p. 267).

Dari penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani ( 1996, p. 91) disebutkan bahwa informasi kemampuan ternyata juga memberikan pengaruh pada peningkatan komunikasi antara supervisor dan tenaga penjualan. Hal ini dapat terjadi karena komitmen supervisor untuk menyediakan pedoman pada peningkatan kemampuan tenaga penjualan akan berdampak pada peningkatan interaksi antara supervisor dan tenaga penjualan yang bersangkutan. Interaksi yang tinggi antar supervisor dan tenaga penjualan akan membawa pada peningkatan komunikasi yang

pada akhirnya akan meningkatkan pengetahuan tenaga penjualan atas apa yang diharapkan oleh supervisor terhadap kemampuan yang dimiliki oleh tenaga penjualan. Oleh karena itu orientasi pengawasan yang dilakukan pemimpin terhadap tenaga penjualan akan meningkatkan orientasi orientasi pembelajaran mereka.

Berdasarkan pemikiran diatas maka hipotesis yang dapat dimunculkan adalah:

**H3: Semakin baik perilaku kepemimpinan maka akan semakin tinggi orientasi pembelajaran**

Kohli et. al (1998, p. 267) menyatakan orientasi orientasi pembelajaran berpengaruh dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan, hal ini didasari atas beberapa sebab. Tenaga penjualan yang mempunyai orientasi belajar akan menggunakan strategi-strategi yang didapatkan dari hasil belajar mereka untuk mengembangkan kemampuan penjualan mereka sehingga akan membawa pada peningkatan kinerja. Sujan dkk. (1994, p.39-52) mengemukakan tenaga penjualan yang mempunyai orientasi orientasi pembelajaran akan bekerja lebih keras karena mereka menyukai pekerjaan mereka, hal ini akan membawa pada kinerja yang lebih tinggi. Tenaga penjualan yang mempunyai orientasi orientasi pembelajaran akan cenderung menyesuaikan respon mereka pada situasi penjualan sehingga menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

Berdasar uraian diatas maka hipotesis yang dapat dimunculkan adalah:

**H4: Semakin tinggi orientasi pembelajaran maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan**

Berdasarkan banyak dukungan konsep maupun empiris kepemimpinan mempunyai hubungan signifikan dengan jumlah outcome dan merupakan lahan yang subur bagi peningkatan tim penjualan (Perry, et.al. 1999, p. 35-51).

Dalam penelitian Shoemaker (1999, p. 1-19) kepemimpinan mempunyai lima dimensi yaitu: *Challenging the Process*, Mengemukakan visi, Memberi kesempatan, Memberi contoh dan memberi dorongan. Empat dimensi terakhir ini mempunyai pengaruh pada kejelasan peran tenaga penjualan sedangkan (Rizaldi, 2001) mengemukakan kejelasan peran tenaga penjualan mempunyai pengaruh positif pada kinerja tenaga penjualan

Pengalaman pada perusahaan perusahaan amerika yang mengalami kemerosotan kinerja dapat dijadikan bukti pentingnya faktor kepemimpinan dalam menentukan kinerja perusahaan. Kegagalan bisnis AS disebabkan kekakuan pelaku-pelaku bisnis nya dalam menyikapi perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi di pemasaran global antara lain penurunan produk elektronik pada tahun '60 yang berjumlah 90 % dari pemasaran global menjadi hanya sekitar 5% pada tahun 1986; produk-produk mobil, baja, traktor, TV, peralatan mesin semuanya mengalami penurunan jika dibandingkan antara tahun '60 dengan '80, faktor utama yang menyebabkan hal ini adalah faktor kepemimpinan yang buruk. Lebih jauh perubahan lingkungan yang turbulen, tantangan persaingan global menuntut kepemimpinan yang efektif agar organisasi mampu bertahan hidup, bahkan mampu memposisikan diri menjadi perusahaan unggul. Visi, nilai-nilai luhur filosofi dan

keberanian tidak cukup jika hanya dimiliki oleh pemimpin organisasi namun perlu dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi agar tercipta learning organization. Setiap individu dalam organisasi yang mampu menerapkan karakter sikap dan perilaku seorang pemimpin yang dilandasi nilai-nilai luhur merupakan motor penggerak bagi kesuksesan organisasi dan merupakan kemampuan inti bagi perusahaan yang sulit ditiru pesaing.

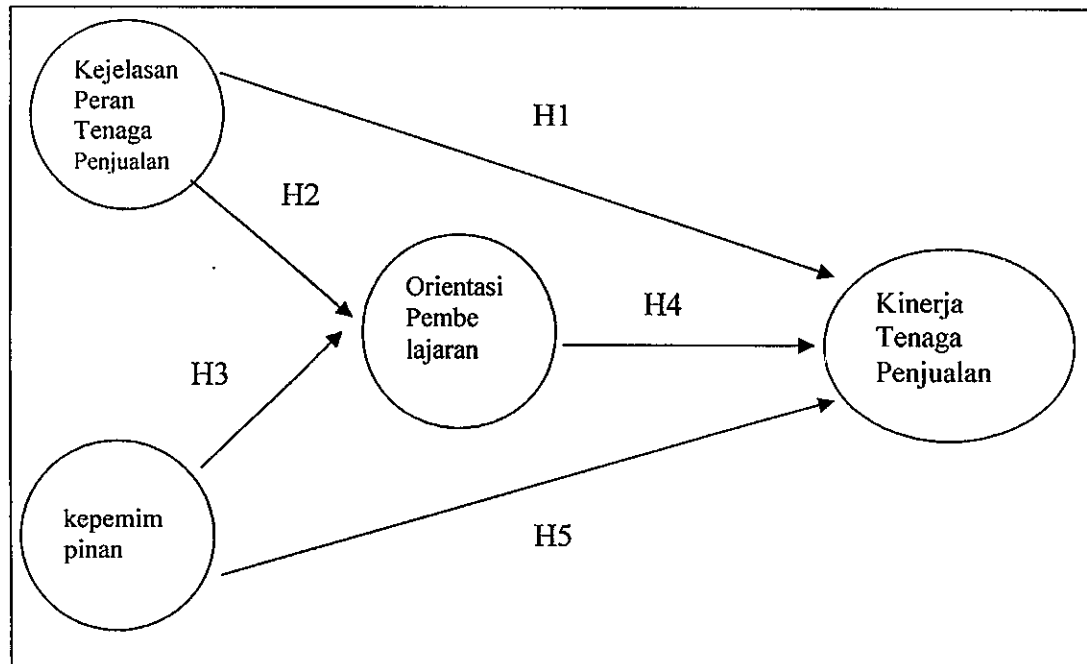
Penelitian Rich (1997, p. 321-328) membuktikan bahwa contoh dari kepemimpinan yaitu manajer penjualan sebagai model peran bagi tenaga penjualan yang dipimpinnya mempunyai pengaruh pada kinerja keseluruhan tenaga penjualan.

**H5 : Semakin baik perilaku kepemimpinan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan**

## **2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan model**

Berdasar hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu mengenai variabel-variabel yang terdapat pada kinerja tenaga penjualan, orientasi pembelajaran, kejelasan peran tenaga penjualan dan kepemimpinan, maka dikembangkan kerangka pemikiran teoritis pada gambar 2.1 berikut :

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2003

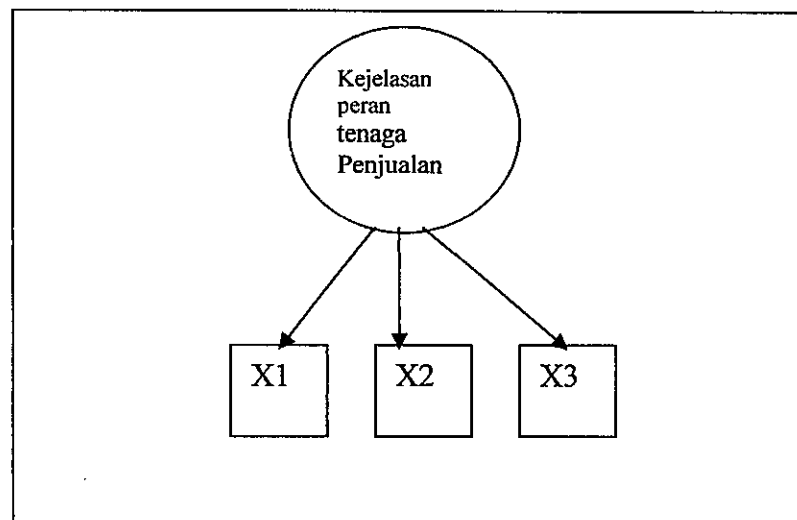
Model penelitian diatas menggambarkan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Kejelasan peran tenaga penjualan dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja tenaga penjualan dan orientasi pembelajaran yang selanjutnya berpengaruh pada kinerja tenaga penjualan. kepemimpinan berpengaruh terhadap orientasi pembelajaran dan kinerja tenaga penjualan melalui orientasi pembelajaran.



### 2.3 Dimensionalisasi variabel

Variabel kejelasan peran tenaga penjualan dibentuk dari lima indikator, yaitu : kejelasan tujuan dan sasaran, kejelasan tanggung jawab, dan kejelasan pekerjaan seperti tampak dalam gambar berikut ini :

**Gambar 2.2**  
**Model variabel Kejelasan peran tenaga penjualan**



Keterangan :

X1 : Kejelasan tujuan dan sasaran

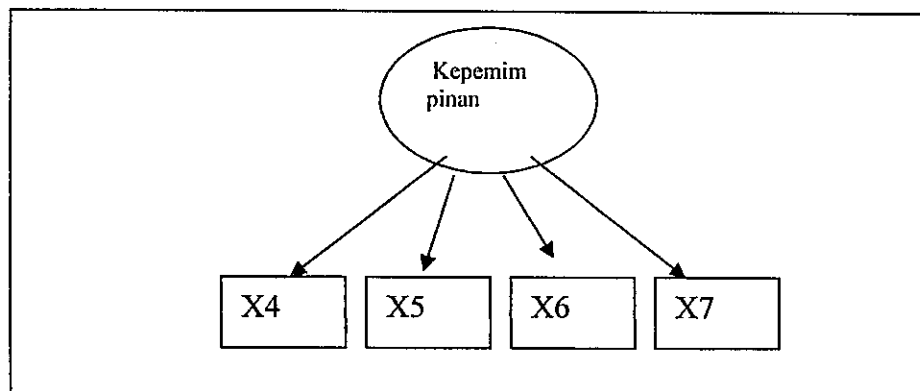
X2 : Kejelasan tanggung jawab

X3 : Kejelasan pekerjaan

Sumber : Rizzo, House dan Lirtzman (1970) dalam Teas, Wacker dan Hughes (1979, p. 355-366)

Variabel kepemimpinan dibentuk dari empat indikator, yaitu : pengawasan hasil akhir, pengawasan kemampuan, memberi contoh dan memberi dorongan seperti tampak dalam gambar berikut ini :

**Gambar 2.3**  
**Model variabel kepemimpinan**



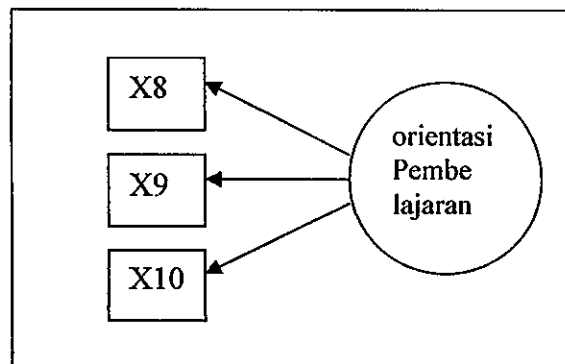
Keterangan :

- X4 : pengawasan hasil akhir
- X5 : pengawasan kemampuan
- X6 : memberi contoh
- X7 : memberi dorongan

Sumber : Kohli dkk. (1998, p. 263-274); Shoemaker (1999, p. 1-19)

Variabel orientasi pembelajaran dibentuk dari tiga indikator, yaitu :  
Komitmen untuk belajar, Keterbukaan dalam berpikir dan Inovasi administratif  
seperti tampak dalam gambar berikut ini:

**Gambar 2.4**  
**Model variabel Orientasi pembelajaran**



**Keterangan :**

X8 : Komitmen untuk belajar

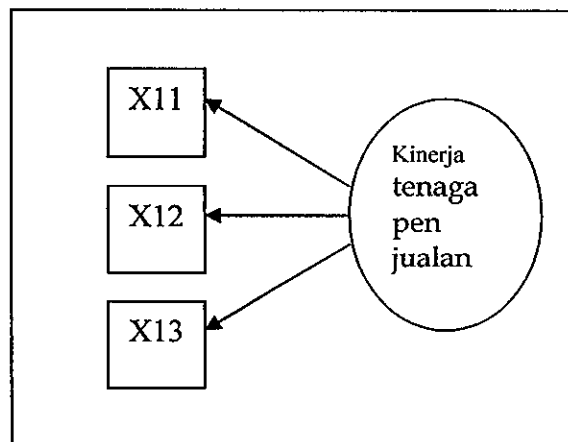
X9 : Keterbukaan dalam berpikir

X10 : Berbagi pandangan

Sumber : Baker dan Sinkula (1999, p. 413)

Variabel kinerja tenaga penjualan dibentuk dari tiga indikator, yaitu: Kemampuan menghasilkan penjualan yang tinggi, Kemampuan menghasilkan penjualan yang tinggi dan Kemampuan membantu supervisor mencapai targetnya, seperti tampak dalam gambar berikut ini:

**Gambar 2.5**  
**Model variabel kinerja tenaga penjualan**



Keterangan :

X11 : Kemampuan menghasilkan penjualan yang tinggi

X12 : Kemampuan menjual produk baru dengan cepat

X13 : Kemampuan membantu supervisor mencapai targetnya

Sumber : Kohli, Shervani dan Challagalla, (1998. p. 272).

## **2.4 Hipotesis**

- H1: Semakin tinggi kejelasan peran tenaga penjualan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan
- H2: Semakin tinggi kejelasan peran tenaga penjualan maka akan semakin tinggi orientasi pembelajaran
- H3 : Semakin baik perilaku kepemimpinan maka akan semakin tinggi orientasi pembelajaran
- H4 : Semakin tinggi orientasi pembelajaran maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan
- H5 : Semakin baik perilaku kepemimpinan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

**Tabel 2.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran
Kejelasan peran tenaga penjualan	Kejelasan peran tenaga penjualan adalah pemahaman tenaga penjualan atas bagaimana dia melakukan suatu pekerjaan dan memenuhi apa yang diharapkan oleh pihak lain terkait dengan pekerjaannya	10 poin skala mulai dai 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju) pada 3 item, yaitu : kejelasan tujuan dan sasaran, kejelasan untuk mengatur pekerjaan, kejelasan tanggung jawab, dan kejelasan pekerjaan, untuk mengukur kejelasan peran
kepemimpinan	Merupakan perilaku yang dimiliki supervisor/pimpinan perusahaan yang menimbulkan pengaruh terhadap perilaku para tenaga penjualan dibawahnya	10 poin skala mulai dai 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju) pada 4 item yaitu: pengawasan hasil akhir, pengawasan kemampuan, memberi contoh, memberi dorongan
Orientasi pembelajaran	Orientasi pembelajaran merupakan tindakan perubahan yang dilakukan oleh para tenaga penjualan dengan tujuan meningkatkan prestasi perusahaan	10 poin skala mulai dai 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju) pada 3 item, yaitu: komitmen untuk belajar, keterbukan dalam berpikir, berbagi pandangan
Kinerja tenaga penjualan	Merupakan prestasi yang diraih oleh tenaga penjualan	10 poin skala mulai dai 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju) pada 3 item, yaitu: Kemampuan menghasilkan penjualan yang tinggi, Kemampuan menjual produk baru dengan cepat, dan Kemampuan membantu supervisor mencapai targetnya

Sumber: (Kohli, Shervani & Challagalla, 1998, p. 264-273; Shoemaker, 1999; p. 1-19; Baker dan Sinkula, 1999, p. 411-427)

**Tabel 2.3**  
**Variabel dan Dimensi penelitian**

Variabel	Dimensi	Simbol
Kejelasan Peran Tenaga Penjualan	Kejelasan Tujuan dan sasaran	X1
	Kejelasan Tanggung jawab	X2
	Kejelasan Pekerjaan	X3
kepemimpinan	Pengawasan hasil akhir	X4
	Pengawasan kemampuan	X5
	Memberi Contoh	X6
	Memberi Dorongan	X7
Orientasi pembelajaran	Komitmen untuk belajar	X8
	Keterbukaan dalam berpikir	X9
	Berbagi pandangan	X10
Kinerja tenaga penjualan	Kemampuan menghasilkan penjualan yang tinggi	X11
	Kemampuan menjual produk baru dengan cepat	X12
	Kemampuan membantu supervisor mencapai targetnya	X13

Sumber: Rizzo, House & Lirtzman (1970) dalam Teas, Wacker dan Hughes (1979, p. 355); Shoemaker (1999, p. 1-19); Baker dan Sinkula (1999, p. 411-427); Kohli dkk (1998, p. 264-273).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada Bab sebelumnya. Langkah-langkah yang akan dijelaskan dalam bab ini adalah sebagai berikut: disain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis.

#### **3.1 Desain Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel dan peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan (Zikmund dalam Ferdinand, A.T, 1999). Permasalahan yang ditampilkan dalam penelitian ini merupakan permasalahan yang dianjurkan oleh para peneliti terdahulu, yang membutuhkan dukungan untuk fakta yang terbaru.

Penelitian terdahulu akan membantu untuk merumuskan dan mengidentifikasi permasalahan untuk penelitian ini. Selanjutnya telaah pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu digunakan untuk menjelaskan analisa permasalahan, melakukan pemahaman dasar pada teori dan hasil penelitian terdahulu, untuk kemudian mengungkapkan hipotesis yang akan diuji. Kemudian dikembangkan suatu bentuk model penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah



ditentukan pada bab sebelumnya. Dari model penelitian yang telah dikembangkan ini, diharapkan akan menjelaskan hubungan sebab dan akibat antar variabel dan selanjutnya mampu membuat suatu implikasi manajerial yang bermanfaat sesuai dengan variabel-variabel penelitian.

### **3.2 Jenis Dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### **a. Data primer**

Menurut Umar (1999, p.42) data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama misalnya dari individu seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang didapatkan dari jawaban para responden terhadap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Adapun responden yang menjawab daftar pertanyaan tersebut adalah para tenaga penjualan PT. Inti daya Rajawali Mulya perwakilan Jawa tengah dan DIY yang mendistribusikan produk-produk konsumen dari *Wings group*.

#### **b. Data sekunder**

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul data primer atau oleh pihak lain ( Umar, 1999, p. 42-43). Data ini diperoleh dari studi kepustakaan, literatur, jurnal penelitian terdahulu dan majalah-majalah yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Diantaranya adalah data mengenai jumlah salesman.

### 3.3 Populasi Dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 1996, p. 72), populasi juga merupakan kumpulan semua elemen yang memiliki satu atau lebih atribut yang menjadi tujuan (Anderson, dalam Arikunto, 1996, p. 72). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999). Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan PT. Inti daya Rajawali Mulya perwakilan Jawa tengah dan DIY yang berjumlah 250 orang (Sumber: PT. Inti daya Rajawali Mulya, 2002).

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Sugiyono, 1999, p. 73). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 100 responden. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hair dkk (1995, dalam Ferdinand, 2002, p. 48) bahwa jumlah sampel yang dipakai dalam penelitian yang menggunakan SEM adalah antara 100-200 dan di peroleh dari:  $\text{Jumlah indikator} \times 5 - 10 = \text{sampel}$   $13 \times 5 = 65$ . Karena persyaratan SEM seperti yang telah disebutkan di atas bahwa jumlah sampel minimal adalah 100, maka jumlah sampel penelitian ini adalah 100 orang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel berdasarkan pada karakteristik tertentu yang mempunyai kaitan dengan karakter populasi (Umar, 1996) dengan menggunakan ketentuan bahwa tenaga penjualan yang dipakai adalah yang sudah

mempunyai masa kerja diatas 3 tahun dan minimal lulusan SMU. Masa kerja 3 tahun dipandang merupakan masa yang cukup bagi tenaga penjualan untuk merasakan kepemimpinan, memahami peran, dan melakukan pembelajaran, kemudian lulusan SMU dipandang mampu untuk memahami perannya dengan baik. Masa kerja tenaga penjualan PT. Intidaya Rajawali Mulya dapat dilihat pada tabel 3.1:

**Tabel 3.1**  
**Masa Kerja Tenaga Penjualan PT. Intidaya Rajawali mulya**

Masa Kerja	Jumlah
0 s.d. 1 tahun	56
>1 s.d. 2 tahun	37
>2 s.d. 3 tahun	42
> 3 tahun	115

Sumber: PT. Intidaya Rajawali Mulya (2002)

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket. Metode angket dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi (Sutrisno Hadi, 1993). Adapun anggapan-anggapan yang dipegang peneliti dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya (Sutrisno Hadi, 1993).

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam angket, yaitu angket tertutup, yaitu angket yang terdiri atas serangkaian pertanyaan yang

digunakan untuk mendapatkan data mengenai beberapa faktor yang berkaitan dengan kejelasan peran tenaga penjualan. Pernyataan dalam angket tertutup tersebut menggunakan skala ordinal yaitu skala pengukuran untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala ordinal yang mempunyai gradasi dari sangat negatif sampai dengan sangat positif (Sugiyono, 1999, p. 135) dengan skor 1 - 10 , dengan pernyataan sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### 3.5 Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis yang digunakan adalah *SEM* atau *Structural Equation Model* yang dioperasikan melalui program *AMOS*. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat

dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya). Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

a. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk uji indikator yang membentuk kejelasan peran tenaga penjualan, kepemimpinan, orientasi pembelajaran dan kinerja tenaga penjualan.

b. *Regression Weight*.

*Regression Weight* pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel, kejelasan peran tenaga penjualan, kepemimpinan dan orientasi pembelajaran. Serta meneliti seberapa besar variabel orientasi pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Pada penelitian ini *regression weight* digunakan untuk uji hipotesis H1, H2, H3, H4, H5.

Menurut Ferdinand AT (2002), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Model (SEM)*. Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural*

*Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan:

1. Mengembangkan teori berdasarkan model

SEM berdasarkan pada hubungan sebab-sebab (*causal*), dimana perubahan yang terjadi pada satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel yang lain.

2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal

Langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antara variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan kausal antara konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antara konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

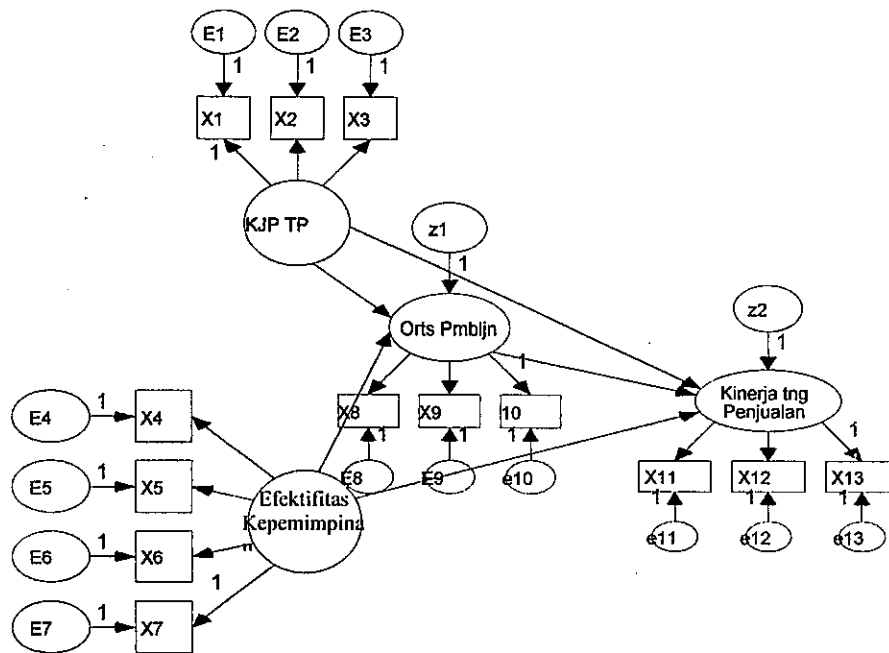
Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Ferdinand,AT;2002), yaitu:

a. Konstruk eksogen, dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

b. Konstruk endogen, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

**Gambar 3.1**

**Diagram Alur Penelitian**



**Keterangan:**

- $\lambda$  Koefisien parameter dari variabel-variabel yang diukur
- $\gamma$  Koefisien parameter dari variabel-variabel struktural
- X1 Kejelasan Tujuan dan Sasaran
- X2 Kejelasan Tanggung Jawab
- X3 Kejelasan Pekerjaan Posisi pasar
- X4 Pengawasan hasil akhir
- X5 Pengawasan kemampuan



- X6 Memberi Contoh
- X7 Memberi Dorongan
- X8 Komitmen untuk belajar
- X9 Keterbukan dalam berpikir
- X10 Berbagi pandangan
- X11 Kemampuan menjual produk baru dengan cepat
- X12 Kemampuan menjual produk baru dengan cepat
- X13 Kemampuan membantu supervisor mencapai targetnya

### 3. Mengubah alur diagram ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran.

Pada langkah ketiga ini, model pengukuran yang spesifik siap dibuat ,yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

- a. Persamaan struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman yaitu :

Variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran , dimana peneliti menentukan variabel yang mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Persamaan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.2 sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Model Pengukuran dan Model Struktural**

$X1 = \lambda_1 KJ + \varepsilon_1$	$X8 = \lambda_8 PB + \varepsilon_8$
$X2 = \lambda_2 KJ + \varepsilon_2$	$X9 = \lambda_9 PB + \varepsilon_9$
$X3 = \lambda_3 KJ + \varepsilon_3$	$X10 = \lambda_{10} PB + \varepsilon_{10}$
$X4 = \lambda_4 KM + \varepsilon_4$	$X11 = \lambda_{11} KTP + \varepsilon_{11}$
$X5 = \lambda_5 KM + \varepsilon_5$	$X12 = \lambda_{12} KTP + \varepsilon_{12}$
$X6 = \lambda_6 KM + \varepsilon_6$	$X13 = \lambda_{13} KTP + \varepsilon_{13}$
$X7 = \lambda_7 KM + \varepsilon_7$	

Keterangan:

KJ : Kejelasan Peran

KM : kepemimpinan

PB : Orientasi pembelajaran

KTP : Kinerja Tenaga Penjualan

#### 4. Memilih matriks input dan estimasi model

Pada penelitian ini , Hair dkk (1995) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab varians/kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang

lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku adalah  $(0 \text{ s/d } \pm 1)$ ).

Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 - 200 karena ukuran sampel akan menghasilkan dasar estimasi kesalahan sampling. Program komputer yang digunakan sebagai untuk mengestimasi model adalah program AMOS dengan menggunakan teknik *maximum likelihood estimation*.

#### 5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan maka *software* AMOS 4.01 akan memunculkan pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya.

Salah satu cara untuk mengatasi identifikasi adalah dengan memperbanyak *constrain* pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah *estimated coefficient* dieliminasi.

#### 6. Mengevaluasi kriteria Goodness-of-fit

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness-of-fit*. Adapun beberapa pengukuran yang penting dalam mengevaluasi kriteria tersebut adalah :

##### a. Chi-square Statistic

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square statistic*. Model yang diuji akan dipandang baik apabila nilai chi-squarenya rendah karena chi-square yang rendah /kecil dan tidak signifikanlah yang diharapkan agar hipotesis nol

sulit ditolak dan dasar penerimaan adalah probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p \geq 0,05$  atau  $p \geq 0,10$  (Ferdinand AT; 2002) .

b. Probability

Nilai probability yang dapat diterima adalah  $p \geq 0,05$

c. Goodness-of-fit index (GFI)

Indeks ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang tersetimasikan . GFI adalah sebuah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah "*better fit*"

d. Adjusted Goodness-of-fit Index (AGFI)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair,et al ;1995). Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik-*good overall model fit* sedangkan besaran nilai antara 0,9 - 0,95 menunjukkan tingkatan cukup - *adequate fit* (Hulland et al,1996).

e. Comparative Fit Index (CFI)

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 - 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi - *a very good fit* (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0,95$ .

f. Tucker Lewis Index (TLI)

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan  $\geq 0,95$  (Hair, 1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997)

g. The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne, 1993 dalam Ferdinand AT, 2002).

h. Uji reliabilitas

Setelah kesesuaian model diuji, evaluasi lain yang harus dilakukan adalah penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas. Unidimensionalitas adalah sebuah asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa dalam sebuah model satu dimensi, indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Pendekatan yang dianjurkan dalam menilai sebuah model pengukuran adalah menilai besaran *composite reliability* serta *variance extracted* dari masing-masing konstruk. Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-

masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70. Artinya bila penelitian yang dilakukan bersifat eksploratori maka nilai dibawah 0,70 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan -alasan empirik yang terlihat dalam eksploratori. Validitas menyangkut tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur.

#### 7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi. Bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 5%. Nilai *residual values* yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 5% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

**Tabel 3.3**

**Tabel Goodness- of Fit Indices**

Goodness - of - fit index	Cut- of value
Chi-square	diharapkan kecil
Significant probability	$\geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,0$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber : Ferdinand (2002, p. 59)

### **3.6.Uji validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur seberapa cermat suatu test melaksanakan fungsi ukurnya. Dalam penelitian ini digunakan uji validitas item dengan menggunakan kriteria internal yaitu membandingkan kesesuaian tiap komponen pertanyaan dengan skor keseluruhan tiap komponen pertanyaan dengan skor total keseluruhan test.

Uji Validitas juga merupakan kemampuan dari indikator-indikator untuk mengukur tingkat keakuratan sebuah konsep. Artinya apakah konsep yang telah dibangun tersebut sudah valid atau belum. Uji ini melibatkan para ahli (ahli pemasaran, ahli statistik) dan pihak yang berkompeten (calon responden) untuk memberi komentar dan saran terhadap indikator yang dijabarkan dalam item pertanyaan (Sugiyono, 1999).

### 3.7. Uji Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas adalah indek yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya/dapat diandalkan. Reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama. Uji reliabilitas konstruk dalam SEM diperoleh melalui rumus Hair *dkk.* (1995)

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{std. Loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum .j}$$



## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

Dalam bab ini akan disajikan data-data deskriptif obyek penelitian, proses dan analisis data dan pengujian hipotesis, serta suatu simpulan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor* dan *full model analysis* dari *Structural Equation Model* (SEM) dengan 7 langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*.

#### **4.1 Data-data Deskriptif**

Data deskriptif menggambarkan beberapa kondisi obyek penelitian secara ringkas yang diperoleh dari hasil pengumpulan dan jawaban kuesioner oleh responden yaitu para tenaga penjualan PT. Inti Daya Rajawali Mulya perwakilan Jawa Tengah dan DIY yang mendistribusikan produk-produk dari *Wings group*. Data deskriptif obyek penelitian ini memberikan beberapa informasi secara sederhana dari obyek penelitian yang terkait dengan model penelitian yang dikembangkan.

Data diperoleh melalui metode wawancara dan pembagian langsung kuesioner kepada responden. Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikompilasi dan diolah menjadi data penelitian. Secara garis besar kecenderungan responden dalam menjawab kuesioner dikategorikan seperti pada Tabel 4.1. dan Tabel 4.2. berikut:

**Tabel 4.1**  
**Katagori Jawaban Responden Berdasarkan Variabel**

	<b>KJP TP</b>	<b>%</b>	<b>Kpmp</b>	<b>%</b>	<b>Ort Pmb</b>	<b>%</b>	<b>Knj TP</b>	<b>%</b>
<b>Rendah (Skor 1-5)</b>	37	12.33	64	21,33	32	10,66	33	11
<b>Tinggi (Skor 6-10)</b>	263	87.66	336	78,66	268	89,33	267	89
<b>Jumlah Total</b>	300	100	400	100	300	100	300	100

Sumber: Hasil Olah Data

Keterangan :

KJP TP : Kejelasan peran Tenaga Penjual

Kpmp : Efektivitas Kepemimpinan

Ort Pmb : Orientasi Pembelajaran

Knj TP : Kinerja Tenaga Penjualan

Berdasarkan pada Tabel 4.1. diatas, terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam katagori tinggi atau dengan kata lain antara setuju hingga sangat setuju. Semua definisi indikator dan pertanyaan dalam kuesioner menunjukkan arti yang positif, sehingga secara operasional dapat diduga bahwa tenaga penjualan PT. Inti Daya Rajawali Mulia perwakilan Jawa Tengah dan DIY sebagian besar (87.66%) merasa jelas dengan perannya, 78,66% menyatakan terdapatnya peran dan fungsi kepemimpinan, 89,33% memiliki orientasi pembelajaran yang tinggi, serta sebanyak 89% menunjukkan bahwa para tenaga penjualan memiliki kinerja yang tinggi.

## **4.2. Proses dan Hasil Analisis Data**

### **I4.2.1 Proses analisis data**

Teknik analisis data dalam penelitian menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap yaitu:

#### **1. Pengembangan model yang berdasarkan teori**

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada Gambar 3.1. di bab III. Model penelitian tersebut terdiri dari 13 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara faktor kejelasan peran tenaga penjualan, kepemimpinan, orientasi pembelajaran, dan kinerja tenaga penjualan sesuai penjelasan pada Bab II.

2. Pengembangan diagram alur path (*path diagram*)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada Gambar 3.1. pada Bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada Gambar 2.1. pada Bab II.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dinyatakan dalam persamaan structural (*Structural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*) sebagaimana telah diterangkan dalam Bab III.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians/kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Pemilihan input menggunakan matriks kovarians, karena penelitian ini menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2002, p.27). Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden dari para tenaga penjualan PT. Inti Daya Rajawali Mulya perwakilan Jawa tengah dan DIY yang mendistribusikan produk-produk konsumen dari *Wings group*. Dari hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan, matriks kovarians data yang digunakan tertuang dalam Tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Sample Covariances**

	x13	x12	x11	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	X3	X2	X1
x13	1.597												
x12	1.170	2.113											
x11	1.093	1.285	2.224										
x4	0.751	0.815	1.123	2.318									
x5	0.553	0.626	0.897	1.399	2.049								
x6	0.805	0.903	1.108	1.241	1.271	2.140							
x7	0.506	0.512	0.975	0.858	1.028	1.081	2.256						
x8	0.676	0.972	0.931	0.952	0.626	0.719	0.273	2.167					
x9	0.696	1.008	0.836	0.917	0.580	0.696	0.491	1.386	2.038				
x10	0.793	1.141	1.240	1.105	0.659	1.028	0.737	1.479	1.568	2.496			
X3	0.703	0.798	0.695	0.480	0.452	0.575	0.475	0.567	0.530	0.905	2.447		
X2	0.893	1.087	1.021	0.884	0.741	1.003	0.852	0.722	1.185	1.237	1.400	2.910	
X1	0.812	0.909	0.773	0.851	0.826	0.849	0.662	0.739	0.770	0.991	1.123	1.399	2.509

Sumber: data primer yang diolah, 2003

#### 5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain:

- *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ( $>0,90$ ).

#### 6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada Bab III. Kriteria indeks model (*goodness of fit*) terlihat pada Tabel 4.4. berikut.

**Tabel 4.4.**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Model**  
**(Goodness-of-fit Indices)**

Goodness of fit index	Cut-of Value
$\chi^2$ – Chi-square	Diharapkan lebih kecil dari $\chi^2$ tabel
Significancy Probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber : Ferdinand, 2002, p.59.

#### 7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

#### 4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori meliputi faktor-faktor kejelasan peran tenaga penjualan, kepemimpinan, orientasi pembelajaran, dan kinerja tenaga penjualan. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji

unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten.

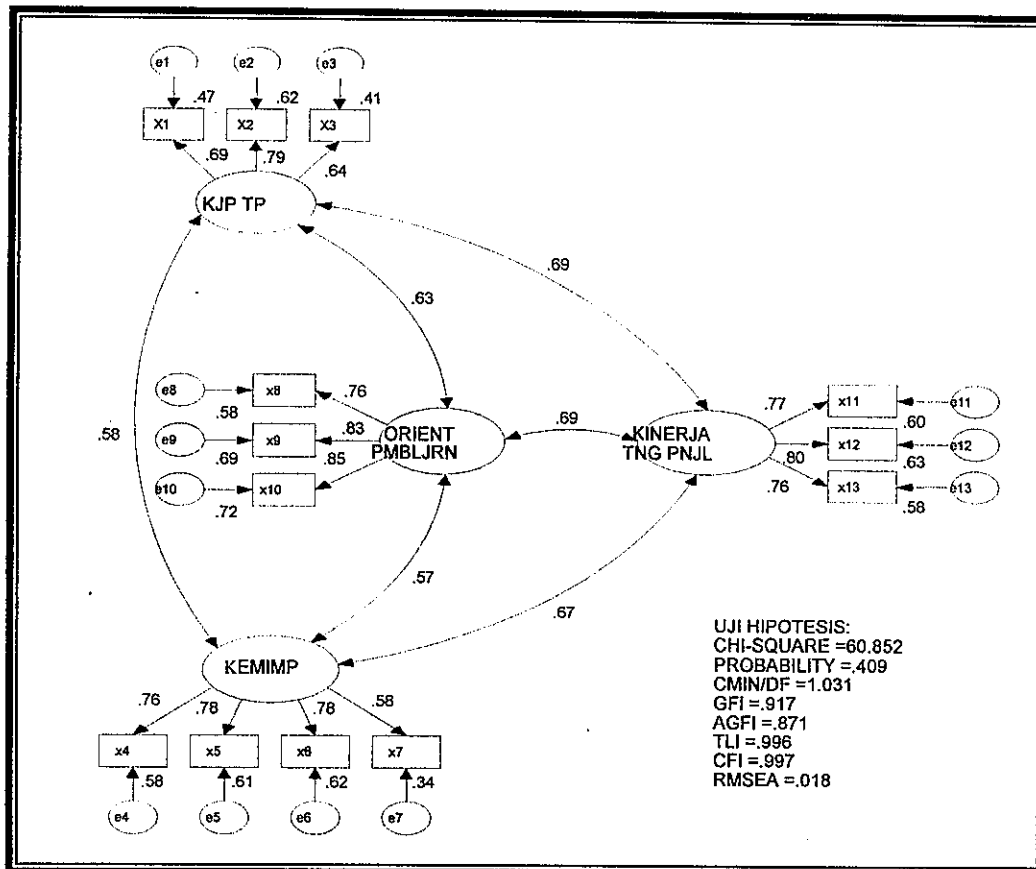
Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.1. dan Tabel 4.5. berikut.

**Tabel 4.5**  
***Standardized Regression Weights konfirmatori***

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
ORIENT_PMBLJRN <----- KJP TP	0.560	0.188	2.983	par-10
ORIENT_PMBLJRN <----- EFEKTTTS KPMMP	0.464	0.222	2.089	par-11
KINERJA_TNG PNJL <----- ORIENT_PMBLJRN	0.285	0.118	2.419	par-12
KINERJA_TNG PNJL <----- EFEKTTTS KPMMP	0.408	0.189	2.158	par-13
KINERJA_TNG PNJL <----- KJP TP	0.315	0.159	1.977	par-14
X1 <----- KJP TP	1.000			
X2 <----- KJP TP	1.241	0.215	5.774	par-1
X3 <----- KJP TP	0.921	0.175	5.257	par-2
x10 <----- ORIENT_PMBLJRN	1.000			
x9 <----- ORIENT_PMBLJRN	0.881	0.100	8.845	par-3
x8 <----- ORIENT_PMBLJRN	0.837	0.104	8.084	par-4
x7 <----- EFEKTFTS KEPEMIMP	1.000			
x6 <----- EFEKTFTS KEPEMIMP	1.310	0.233	5.621	par-5
x5 <----- EFEKTFTS KEPEMIMP	1.275	0.230	5.534	par-6
x4 <----- EFEKTFTS KEPEMIMP	1.322	0.249	5.298	par-7
x11 <----- KINERJA_TNG PNJL	1.000			
x12 <----- KINERJA_TNG PNJL	1.003	0.137	7.329	par-8
x13 <----- KINERJA_TNG PNJL	0.834	0.117	7.158	par-9

Sumber: data primer yang diolah, 2003

**Gambar 4.1.**  
**Hasil Analisis Faktor Konfirmatori**

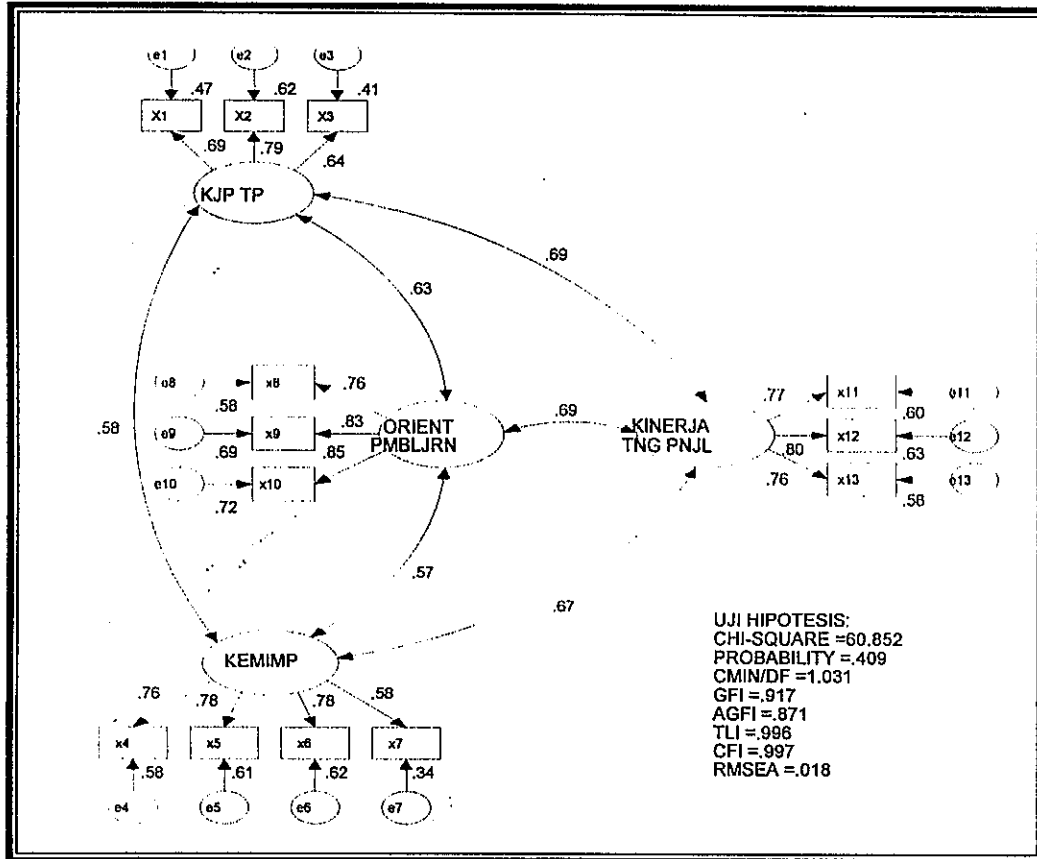


Sumber: data primer yang diolah, 2003.

Dari hasil analisis terlihat bahwa setiap indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien  $\lambda$ ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio*  $\geq 1,96$ . Dengan demikian semua indikator dapat diterima, sehingga kedua konstruk pada model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian. Nilai C.R tersebut menunjukkan bahwa dimensi-dimensi yang digunakan pada variabel laten merupakan benar-benar variabel pembentuk variabel laten tersebut.



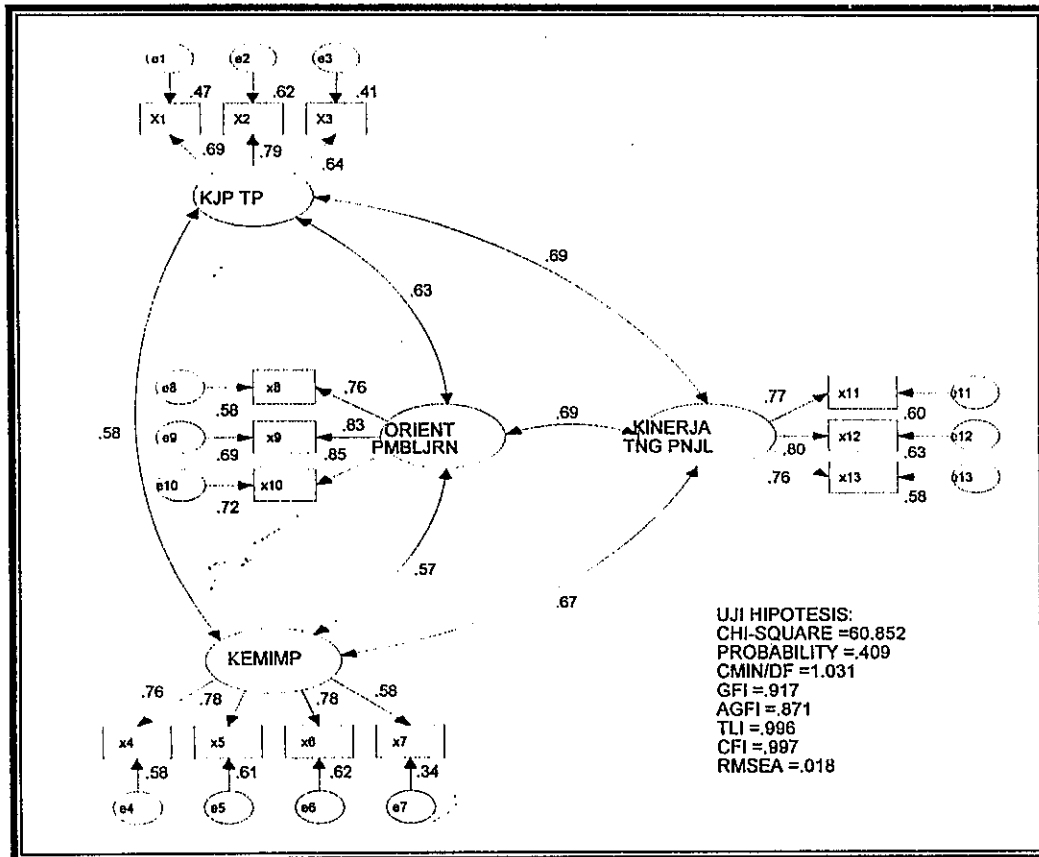
**Gambar 4.1.**  
**Hasil Analisis Faktor Konfirmatori**



Sumber: data primer yang diolah, 2003.

Dari hasil analisis terlihat bahwa setiap indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien  $\lambda$ ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio*  $\geq 1,96$ . Dengan demikian semua indikator dapat diterima, sehingga kedua konstruk pada model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian. Nilai C.R tersebut menunjukkan bahwa dimensi-dimensi yang digunakan pada variabel laten merupakan benar-benar variabel pembentuk variabel laten tersebut.

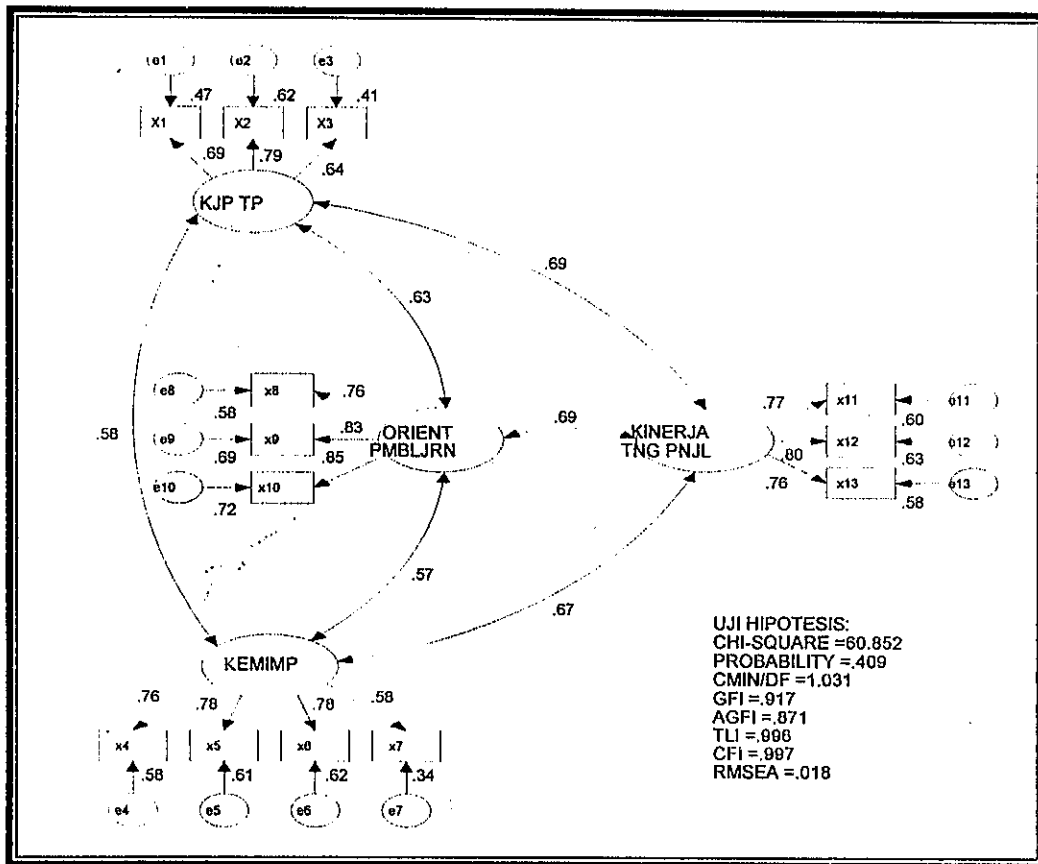
**Gambar 4.1.**  
**Hasil Analisis Faktor Konfirmatori**



Sumber: data primer yang diolah, 2003.

Dari hasil analisis terlihat bahwa setiap indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien  $\lambda$ ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio*  $\geq 1,96$ . Dengan demikian semua indikator dapat diterima, sehingga kedua konstruk pada model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian. Nilai C.R tersebut menunjukkan bahwa dimensi-dimensi yang digunakan pada variabel laten merupakan benar-benar variabel pembentuk variabel laten tersebut.

**Gambar 4.1.**  
**Hasil Analisis Faktor Konfirmatori**



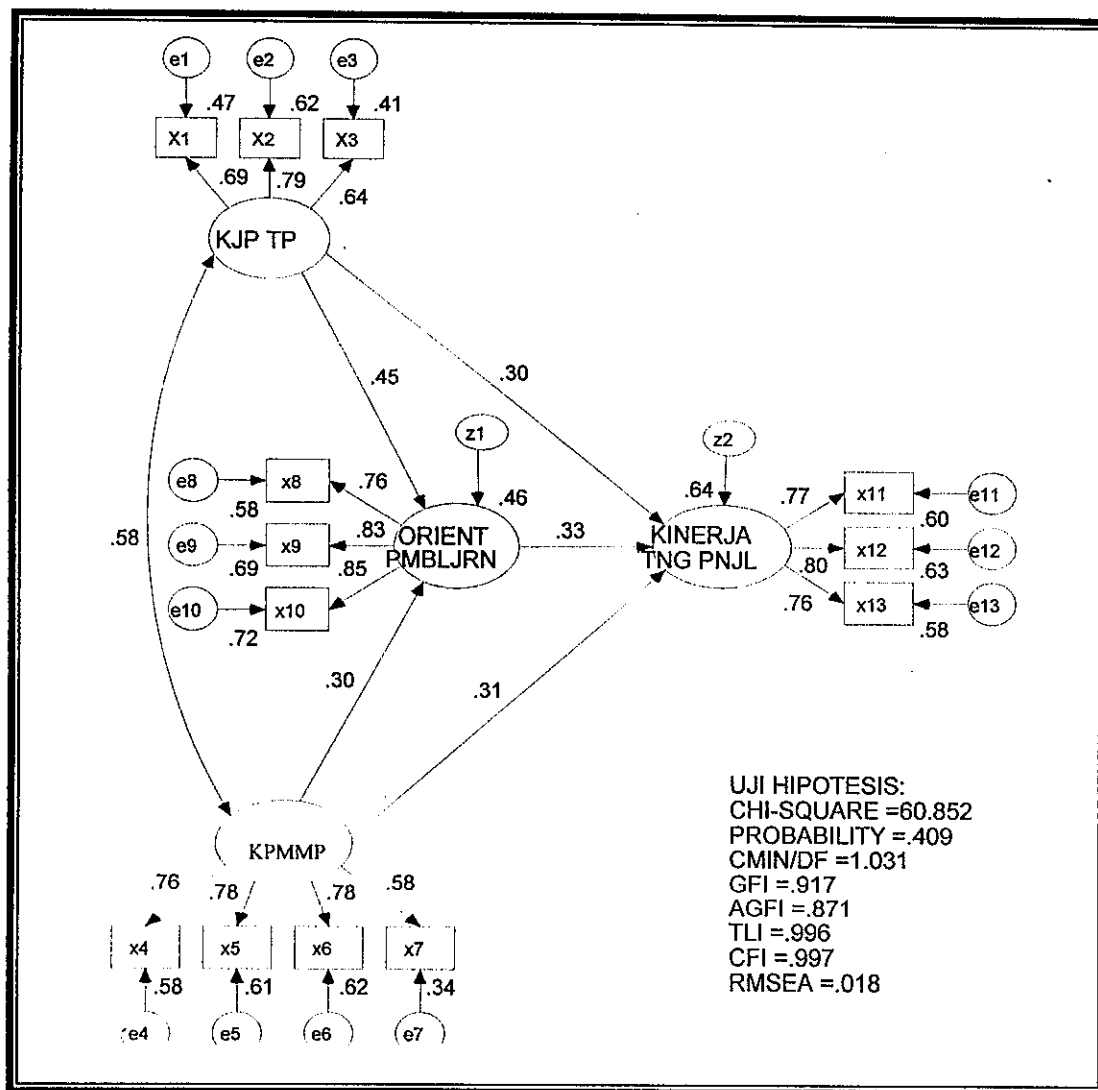
Sumber: data primer yang diolah, 2003.

Dari hasil analisis terlihat bahwa setiap indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien  $\lambda$ ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio*  $\geq 1,96$ . Dengan demikian semua indikator dapat diterima, sehingga kedua konstruk pada model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian. Nilai C.R tersebut menunjukkan bahwa dimensi-dimensi yang digunakan pada variabel laten merupakan benar-benar variabel pembentuk variabel laten tersebut.

#### 4.2.3. Structural Equation Modeling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor confirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya terlihat pada Gambar 4.2. dan Tabel 4.3.

**Gambar 4.2.**  
**Structural Equation Modeling**



Sumber: data primer yang diolah, 2003

**Tabel 4.6**  
**Standardized Regression Weight Structural Equation Modeling**

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
ORIENT_PBLJN <---- KJP TP	0.560	0.188	2.983	par-10
ORIENT_PBLJN <---- EFKTTS KPMMP	0.464	0.222	2.089	par-11
KINERJA_TP <----- ORIENT_PBLJN	0.285	0.118	2.419	par-12
KINERJA_TP <----- EFKTTS KPMMP	0.408	0.189	2.158	par-13
KINERJA_TP <----- KJP TP	0.315	0.159	1.977	par-14
X1 <----- KJP TP	1.000			
X2 <----- KJP TP	1.241	0.215	5.774	par-1
X3 <----- KJP TP	0.921	0.175	5.257	par-2
x10 <----- ORIENT_PBLJN	1.000			
x9 <----- ORIENT_PBLJN	0.881	0.100	8.845	par-3
x8 <----- ORIENT_PBLJN	0.837	0.104	8.084	par-4
x7 <----- EFKTTS KPMMP	1.000			
x6 <----- EFKTTS KPMMP	1.310	0.233	5.621	par-5
x5 <----- EFKTTS KPMMP	1.275	0.230	5.534	par-6
x4 <----- EFKTTS KPMMP	1.322	0.249	5.298	par-7
x11 <----- KINERJA_TP	1.000			
x12 <----- KINERJA_TP	1.003	0.137	7.329	par-8
x13 <----- KINERJA_TP	0.834	0.117	7.158	par-9

Sumber: data primer yang diolah, 2003.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian**

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	Dengan DF 59 dan signifikasi 0.05 maka hasil $\chi^2$ diharap lebih kecil dari 77.930	60,852	Baik
Probability	$\geq 0.050$	0,409	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,917	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,871	Marjinal
TLI	$\geq 0.95$	0,996	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,997	Baik
CMIN/DF	$\geq 2.00$	1,031	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,018	Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2003.

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *chi-square* model sebesar 60.852 Indeks *Goodness of Fit Index*, *Adjusted Goodness of Fit Index*, *Tucker Lewis Index*, *CMIN/DF* (*minimum sample discrepancy function* dibagi dengan *degree of freedom*), *Comparative Fit Index* dan *Root Mean Square Error of Approximation* berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun *Adjusted Goodness of Fit Index* diterima secara marginal, hal ini menunjukkan keterbatasan dalam model tersebut, seperti yang dijelaskan oleh Ferdinand (2002, p.74).

#### 4.2.4. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam Tabel 4.5.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar  $\pm 1,96$  pada tingkat signifikansi 0,05 (5%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Dari hasil pengolahan data terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. yang berada diluar rentang  $\pm 1.96$ . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

**Tabel 4.6**

***Standardized Regression Weight Structural Equation Modeling***

<b>Regression Weights:</b>	<b>Estimate</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>Label</b>
ORIENT_PBLJN <----- KJP TP	0.560	0.188	2.983	par-10
ORIENT_PBLJN <----- EFKTTS KPMMP	0.464	0.222	2.089	par-11
KINERJA_TP <----- ORIENT_PBLJN	0.285	0.118	2.419	par-12
KINERJA_TP <----- EFKTTS KPMMP	0.408	0.189	2.158	par-13
KINERJA_TP <----- KJP TP	0.315	0.159	1.977	par-14
X1 <----- KJP TP	1.000			
X2 <----- KJP TP	1.241	0.215	5.774	par-1
X3 <----- KJP TP	0.921	0.175	5.257	par-2
x10 <----- ORIENT_PBLJN	1.000			
x9 <----- ORIENT_PBLJN	0.881	0.100	8.845	par-3
x8 <----- ORIENT_PBLJN	0.837	0.104	8.084	par-4
x7 <----- EFKTTS KPMMP	1.000			
x6 <----- EFKTTS KPMMP	1.310	0.233	5.621	par-5
x5 <----- EFKTTS KPMMP	1.275	0.230	5.534	par-6
x4 <----- EFKTTS KPMMP	1.322	0.249	5.298	par-7
x11 <----- KINERJA_TP	1.000			
x12 <----- KINERJA_TP	1.003	0.137	7.329	par-8
x13 <----- KINERJA_TP	0.834	0.117	7.158	par-9

Sumber: data primer yang diolah, 2003.

**Tabel 4.7**

**Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian**

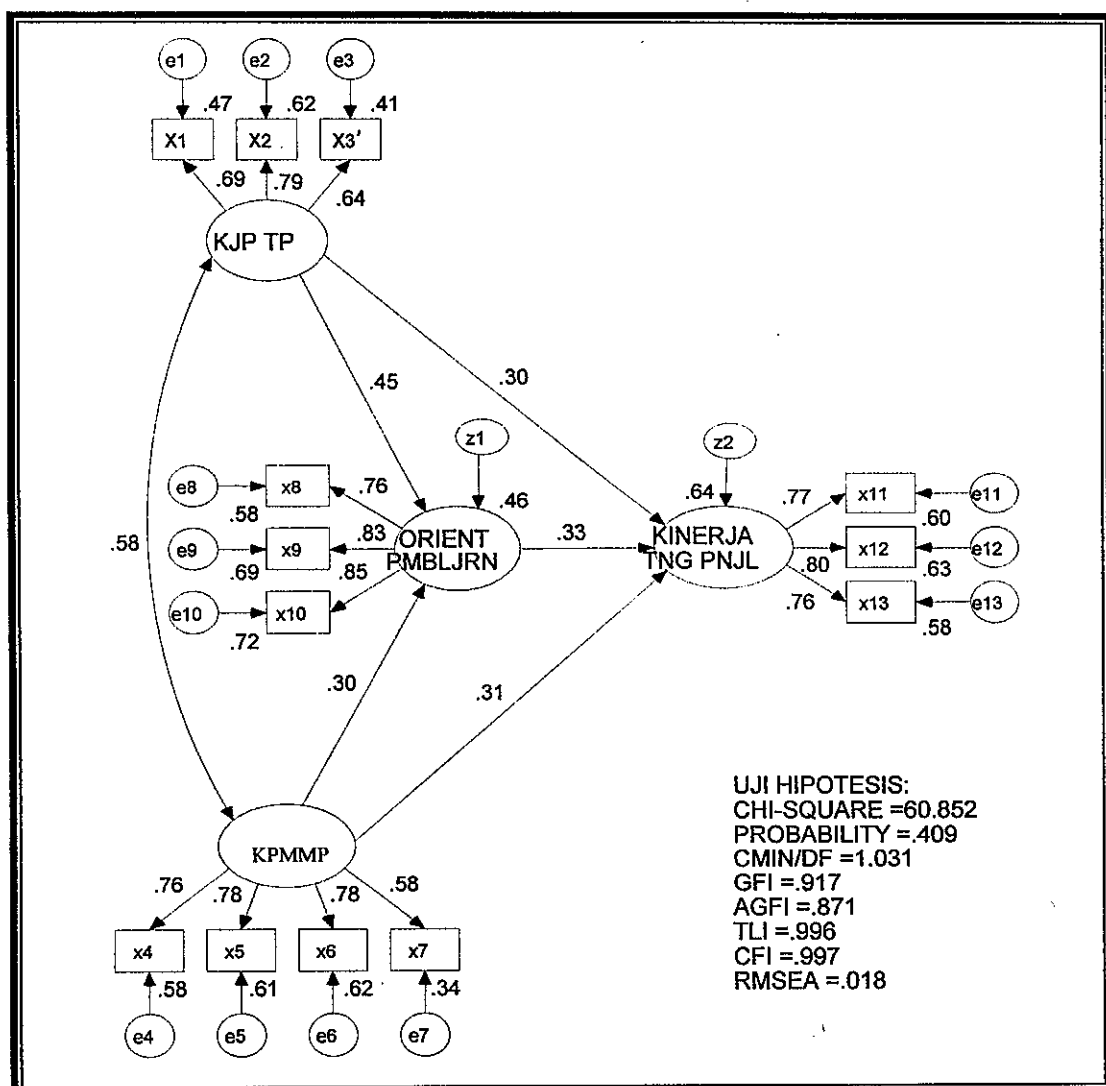
<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut of Value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi Square	Dengan DF 59 dan signifikasi 0.05 maka hasil $\chi^2$ diharap lebih kecil dari 77.930	60,852	Baik
Probability	$\geq 0.050$	0,409	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,917	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,871	Marjinal
TLI	$\geq 0.95$	0,996	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,997	Baik
CMIN/DF	$\geq 2.00$	1,031	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,018	Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2003.

#### 4.2.3. Structural Equation Modeling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya terlihat pada Gambar 4.2. dan Tabel 4.3.

**Gambar 4.2.**  
**Structural Equation Modeling**



Sumber: data primer yang diolah, 2003



**Tabel 4.6**  
**Standardized Regression Weight Structural Equation Modeling**

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
ORIENT_PBLJN <---- KJP TP	0.560	0.188	2.983	par-10
ORIENT_PBLJN <---- EFKTTS KPMMP	0.464	0.222	2.089	par-11
KINERJA_TP <----- ORIENT_PBLJN	0.285	0.118	2.419	par-12
KINERJA_TP <----- EFKTTS KPMMP	0.408	0.189	2.158	par-13
KINERJA_TP <----- KJP TP	0.315	0.159	1.977	par-14
X1 <----- KJP TP	1.000			
X2 <----- KJP TP	1.241	0.215	5.774	par-1
X3 <----- KJP TP	0.921	0.175	5.257	par-2
x10 <----- ORIENT_PBLJN	1.000			
x9 <----- ORIENT_PBLJN	0.881	0.100	8.845	par-3
x8 <----- ORIENT_PBLJN	0.837	0.104	8.084	par-4
x7 <----- EFKTTS KPMMP	1.000			
x6 <----- EFKTTS KPMMP	1.310	0.233	5.621	par-5
x5 <----- EFKTTS KPMMP	1.275	0.230	5.534	par-6
x4 <----- EFKTTS KPMMP	1.322	0.249	5.298	par-7
x11 <----- KINERJA_TP	1.000			
x12 <----- KINERJA_TP	1.003	0.137	7.329	par-8
x13 <----- KINERJA_TP	0.834	0.117	7.158	par-9

Sumber: data primer yang diolah, 2003.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi Square	Dengan DF 59 dan signifikansi 0.05 maka hasil $\chi^2$ diharap lebih kecil dari 77.930	60,852	Baik
Probability	$\geq 0.050$	0,409	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,917	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,871	Marjinal
TLI	$\geq 0.95$	0,996	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,997	Baik
CMIN/DF	$\geq 2.00$	1,031	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,018	Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2003.

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *chi-square* model sebesar 60.852 Indeks *Goodness of Fit Index*, *Adjusted Goodness of Fit Index*, *Tucker Lewis Index*, *CMIN/DF* (*minimum sample discrepancy function* dibagi dengan *degree of freedom*), *Comparative Fit Index* dan *Root Mean Square Error of Approximation* berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun *Adjusted Goodness of Fit Index* diterima secara marginal, hal ini menunjukkan keterbatasan dalam model tersebut, seperti yang dijelaskan oleh Ferdinand (2002, p.74).

#### 4.2.4. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam Tabel 4.5.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar  $\pm 1,96$  pada tingkat signifikansi 0,05 (5%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Dari hasil pengolahan data terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. yang berada diluar rentang  $\pm 1.96$ . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

**Tabel 4.8**  
**Normalitas Data**

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x13	5.000	10.000	0.394	1.610	-0.300	-0.611
x12	4.000	10.000	-0.051	-0.208	-0.860	-1.755
x11	4.000	10.000	0.092	0.375	-0.770	-1.572
x4	4.000	10.000	0.051	0.210	-0.859	-1.753
x5	4.000	10.000	0.152	0.620	-0.412	-0.842
x6	4.000	10.000	0.207	0.846	-0.452	-0.922
x7	4.000	10.000	0.128	0.522	-0.724	-1.478
x8	4.000	10.000	-0.071	-0.291	-0.653	-1.334
x9	5.000	10.000	0.293	1.195	-0.854	-1.744
x10	4.000	10.000	0.183	0.746	-0.867	-1.770
X3	4.000	10.000	-0.136	-0.556	-0.284	-0.580
X2	4.000	10.000	-0.409	-1.669	-0.635	-1.295
X1	4.000	10.000	-0.088	-0.361	-0.538	-1.099
Multivariate					6.580	1.666

Sumber: data primer yang diolah, 2003

#### 4.2.5. Evaluasi *Outliers*

*Outliers* merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi. Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan *multivariate outliers* (Hair, *et al*, 1995, p.58-59).

##### 4.2.5.1. *Univariate Outliers*

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa

disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, *et al*, dalam Ferdinand, 2002, p.94). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10.00, pada menu *Descriptive Statistics – Summarise*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score*  $\geq 3,0$  akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* pada Tabel 4.6. berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

**Tabel 4.9**  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-2.17966	1.58920	7.129713E-16	1.0000000
Zscore(X2)	100	-2.12296	1.37643	6.973588E-16	1.0000000
Zscore(X3)	100	-2.06700	1.74900	-4.1199683E-18	1.0000000
Zscore(X4)	100	-1.98654	1.93426	6.158268E-16	1.0000000
Zscore(X5)	100	-2.10610	2.06439	-2.0343699E-15	1.0000000
Zscore(X6)	100	-2.02706	2.05427	-2.6844846E-15	1.0000000
Zscore(X7)	100	-2.02689	1.94741	2.550044E-16	1.0000000
Zscore(X8)	100	-2.33162	1.72337	-1.3322676E-15	1.0000000
Zscore(X9)	100	-1.61713	1.86807	-8.1532003E-16	1.0000000
Zscore(X10)	100	-2.12886	1.65018	-4.1633363E-16	1.0000000
Zscore(X11)	100	-2.28200	1.72151	4.770490E-18	1.0000000
Zscore(X12)	100	-2.14241	1.96444	6.817463E-16	1.0000000
Zscore(X13)	100	-1.75572	2.18088	-3.8142232E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber: data primer yang diolah, 2003.

#### 4.2.5.2. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak *Mahalanobis* (*The Mahalanobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam

sebuah ruang multidimensional (Hair, *et al*, 1995 ; Norusis, 1994 ; Tabacnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2002, p.98-99). Untuk menghitung *mahalonobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 13 (jumlah variabel) pada tingkat  $p < 0,005$  adalah  $\lambda^2 (13, 0,005) = 29,819$  (berdasarkan tabel distribusi  $\lambda^2$ ). Jadi data yang memiliki jarak *mahalonobis* lebih besar dari 29,819 adalah *multivariate outliers*. Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2002, p.98-104). Data *mahalonobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

#### 4.2.6. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolineritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolineritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2002, p.105).

Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah jauh dari nol yaitu sebesar **2.842664e+001**. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolineritas atau singularitas dalam data ini, sehingga layak digunakan.

#### 4.2.7. Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5% (Hair, et al, 1995, p.644). Nilai standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dalam halaman lampiran, menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya  $\leq \pm 1,96$ .

**Tabel 4.10**  
***Standardized Residual Covariance***

	x13	x12	x11	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	X3	X2	X1
x13	0.000												
x12	0.266	0.000											
x11	-0.074	-0.189	0.000										
x4	0.014	-0.350	0.925	0.000									
x5	-0.860	-1.064	0.141	0.414	0.000								
x6	0.316	0.050	0.928	-0.338	-0.047	0.000							
x7	-0.299	-0.730	1.261	-0.623	0.210	0.312	0.000						
x8	-0.368	0.296	0.130	0.901	-0.383	-0.056	-1.245	0.000					
x9	-0.473	0.257	-0.476	0.606	-0.772	-0.329	-0.433	0.231	0.000				
x10	-0.473	0.247	0.636	0.867	-0.791	0.619	0.283	-0.103	-0.065	0.000			
X3	0.202	0.017	-0.389	-0.784	-0.849	-0.394	-0.148	-0.579	-0.908	0.227	0.000		
X2	0.011	0.063	-0.165	-0.094	-0.527	0.376	0.611	-0.860	0.684	0.330	0.173	0.000	
X1	0.444	0.191	-0.344	0.465	0.496	0.502	0.436	-0.122	-0.162	0.274	0.135	-0.209	0.000

Sumber: data primer yang diolah, 2003.

#### 4.2.8. Uji Reliability dan Variance Extract

##### 4.2.8.1. Uji Reliability

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran

kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, et al, 1995, p.642):

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{\sum (\text{std. Loading})^2}{\sum (\text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standard Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ . Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,7$ .

a)  $\sum \text{Standardized Loading}$

Kejelasan Peran Tenaga Penjual	$0.69 + 0.79 + 0.64$	$= 2.12$
kepemimpinan	$0.76 + 0.78 + 0.78 + 0.58$	$= 2.90$
Orientasi Pembelajaran	$0.76 + 0.83 + 0.85$	$= 2.53$
Kinerja Tenaga Penjualan	$0.77 + 0.80 + 0.76$	$= 2.33$

b)  $\sum \text{Measurement Error}$

Kejelasan Peran Tenaga Penjual	$0.53 + 0.38 + 0.59$	$= 1.50$
kepemimpinan	$0.42 + 0.39 + 0.38 + 0.66$	$= 1.85$
Orientasi Pembelajaran	$0.42 + 0.31 + 0.28$	$= 1.01$
Kinerja Tenaga Penjualan	$0.40 + 0.37 + 0.42$	$= 1.19$

c) Perhitungan *Cunstruct Reliability*.

$$\begin{array}{l} \text{Kejelasan Peran} \\ \text{Tenaga Penjual} \end{array} = \frac{(2.12)^2}{(2.12)^2 + 1.50} = 0.75$$

kepemimpinan	$= \frac{(2.90)^2}{(2.90)^2 + 1.85}$	$= 0.82$
Orientasi Pembelajaran	$= \frac{(2.53)^2}{(2.53)^2 + 1.01}$	$= 0.85$
Kinerja Tenaga Penjualan	$= \frac{(2.33)^2}{(2.33)^2 + 1.19}$	$= 0.82$

#### 4.2.8.2. Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$ . Rumus yang digunakan adalah (Hair et al, 1995, p.642):

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum (\text{std. loading})^2}{\sum (\text{std. loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator.

#### a) $\sum \text{Standarized Loading}^2$

Kejelasan Peran Tenaga Penjual	$0.69^2 + 0.79^2 + 0.64^2$	$= 1.51$
kepemimpinan	$0.76^2 + 0.78^2 + 0.78^2 + 0.58^2$	$= 2.13$
Orientasi Pembelajaran	$0.76^2 + 0.83^2 + 0.85^2$	$= 1.99$
Kinerja Tenaga Penjualan	$0.77^2 + 0.80^2 + 0.76^2$	$= 1.81$



b) *Variance Extracted.*

Kejelasan Peran Tenaga Penjual	$= \frac{1.51}{1.51 + 1.50}$	$= 0.50$
kepemimpinan	$= \frac{2.13}{2.13 + 1.85}$	$= 0.54$
Orientasi Pembelajaran	$= \frac{1.99}{1.99 + 1.01}$	$= 0.66$
Kinerja Tenaga Penjualan	$= \frac{1.81}{1.81 + 1.19}$	$= 0.60$

Dari hasil perhitungan reliabilitas dan *variance extract* diatas tampak bahwa nilai yang dihasilkan keduanya memenuhi persyaratan. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variabel* bagi variabel latennya dapat dikatakan telah mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya. Dengan demikian penelitian ini reliabel atau dapat diterima.

#### 4. 3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1.96 untuk nilai CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam

Gambar 4.4. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* seperti terlihat pada Tabel 4.6 diatas. Selanjutnya, berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pembahasan kepada 5 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

#### **4.3.1. Pengujian Hipotesis 1**

***H1: Semakin tinggi kejelasan peran tenaga penjualan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan***

Parameter estimasi antara kejelasan peran tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $C.R = 1.977$  atau  $C.R \geq \pm 1,96$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima.

#### **4.3.2. Pengujian Hipotesis 2**

***H2: Semakin tinggi kejelasan peran tenaga penjualan maka akan semakin tinggi orientasi pembelajaran***

Parameter estimasi antara kejelasan peran tenaga penjualan dengan orientasi pembelajaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $C.R = 2.983$  atau  $C.R \geq \pm 1,96$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima.

#### **4.3.3. Pengujian Hipotesis 3**

***H3: Semakin baik perilaku kepemimpinan maka akan semakin tinggi orientasi pembelajaran***

Parameter estimasi antara kepemimpinan dan orientasi pembelajaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $C.R = 2.089$  atau  $C.R \geq \pm 1,96$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima.

#### **4.3.4. Pengujian Hipotesis 4**

***H4: Semakin tinggi orientasi pembelajaran maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan***

Parameter estimasi antara orientasi pembelajaran dan kinerja tenaga penjualan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $C.R = 2.419$  yang berarti nilai  $C.R \geq \pm 1,96$  dalam taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Jadi hipotesis 4 dapat diterima.

#### **4.3.5. Pengujian Hipotesis 5**

***H5 : Semakin baik perilaku kepemimpinan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan***

Parameter estimasi antara kepemimpinan dengan kinerja tenaga penjualan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $C.R = 2.158$  atau  $C.R \geq \pm 1,96$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Jadi hipotesis 5 dapat diterima.

maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan	sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku tenaga penjual, seperti penelitian Rich (1999).
--	---

### 5.5 Implikasi Kebijakan

Pada bagian ini akan dibahas apa arti praktis dari hasil penelitian yang telah dilakukan atau mencari implikasi kebijakan dari penelitian yang telah dilakukan. Implikasi kebijakan atau implikasi manajerial dari penelitian ini adalah membahas mengenai apa yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja tenaga penjualnya. Proposisi utama yang dipakai dalam penelitian ini adalah bahwa perusahaan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualnya dengan cara meningkatkan orientasi pembelajaran dari tenaga penjual.

Sementara itu, berdasarkan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, penelitian ini mengajukan bahwa orientasi pembelajaran dari tenaga penjual dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan kejelasan dari tenaga penjual itu sendiri dan meningkatkan kualits kepemimpinan yang langsung berhubungan dengan tenaga penjual.

Hasil yang diperoleh dari analisis data penelitian menunjukkan bahwa kejelasan peran tenaga penjualan merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi orientasi pembelajaran. Sedangkan secara langsung yang paling dominan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan adalah orientasi pembelajaran, dan diantara indikator yang paling dominan membentuk orientasi pembelajaran adalah

indikator berbagi pandangan. Secara lengkap tabel 5.3 di bawah ini menampilkan implikasi kebijakan yang diberikan, implikasi kebijakan ini tertuju pada supervisor sebagai pimpinan dari perspektif tenaga penjual maupun tenaga penjual itu sendiri.

**Tabel 5.2**

<b>Hasil penelitian</b>	<b>Implikasi Kebijakan</b>
Semakin tinggi kejelasan peran tenaga penjualan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan	Yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan adalah memastikan tidak adanya ambiguitas ketidakjelasan peran yang dialami oleh tenaga penjualan. Bentuk kongkret yang mungkin dilakukan dalam hal ini adalah bahwa <ul style="list-style-type: none"> <li>- sales manager harus membuat job deskripsion yang jelas,</li> <li>- mendorong supevisor agar memberikan umpan balik yang tepat pada tenaga penjual.</li> </ul>
Semakin tinggi kejelasan peran tenaga penjualan maka akan semakin tinggi orientasi pembelajaran	Yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan adalah memastikan tidak adanya ambiguitas ketidakjelasan peran yang dialami oleh tenaga penjualan. Bentuk kongkret yang mungkin dilakukan dalam hal ini adalah <ul style="list-style-type: none"> <li>- supervisor didorong untuk memberikan umpan balik yang positif pada tenaga penjual,</li> <li>- memberikan informasi penting dan terbaru pada tenaga penjual, baik itu mengenai teknik penjualan, feature produk, kelebihan dan kekurangan produk baru perusahaan jika dibanding dengan produk pesaing.</li> </ul>
Semakin tinggi kepemimpinan maka akan semakin tinggi orientasi pembelajaran	Perusahaan seharusnya meningkatkan mutu kepemimpinan orang yang secara langsung berhubungan dengan tenaga penjualan, yaitu supervisor. Yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam hal ini adalah dengan cara <ul style="list-style-type: none"> <li>- memastikan bahwa para supervisor ini dapat memotivasi pada anak buahnya untuk meningkatkan kinerja mereka,</li> </ul>

<p>Semakin tinggi orientasi pembelajaran maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- merekrut orang yang akan menempati kedudukan supervisor yang memenuhi kualifikasi sebagai pemimpin yang tidak hanya mengandalkan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> akan tetapi juga mampu memberi dorongan pada anak buahnya,</li> <li>- mengangkat seorang supervisor dari tenaga penjualan, karena dengan demikian mereka memiliki pengalaman yang cukup banyak untuk dapat disumbangkan pada tenaga penjualan, sehingga upaya pemotivasian tenaga penjualan dapat diharapkan menjadi optimal.</li> </ul>
<p>Semakin tinggi kepemimpinan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan</p>	<p>Perusahaan seharusnya meningkatkan mendorong upaya pembelajaran tenaga penjualan. Yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam hal ini adalah dengan cara,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- memberikan pada mereka ruang kebebasan untuk bereksperimen, berkreasi dan mengembangkan diri dalam hal presentasi penjualan,</li> <li>- memberikan kebebasan pada tenaga penjual untuk <i>trial and error</i> berkaitan dengan presentasi penjualan.</li> </ul> <p>Supervisor seharusnya dihimbau sehingga dapat memfasilitasi dan memberikan atmosfir pada upaya-upaya pembelajaran tenaga penjualan. Bentuk kongkretnya adalah dengan cara</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mendorong mereka untuk menerapkan bentuk kepemimpinan yang selalu mendorong anak buah untuk berkreasi demi peningkatan kinerja mereka,</li> <li>- mendorong mereka untuk tidak hanya memberikan <i>reward and punishment</i> pada anak buah mereka.</li> </ul>

## 5.6 Keterbatasan Penelitian

Meskipun telah menunjukkan hasil sebagaimana yang diharapkan, tetapi masih ada beberapa hal yang diharapkan akan menjadi bahan dasar bagi penelitian selanjutnya guna penyempurnaan pembahasan topik mengenai manajemen tenaga penjual. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini dilakukan hanya pada tenaga penjualan perusahaan PT. Intidaya Rajawali Mulya. Sehingga jika melihat karakteristik tugas dari tenaga penjualan yang unik, hasil yang didapat kurang dapat digeneralisasi atau bahwa hasil yang diperoleh mungkin kurang cukup valid untuk diterapkan pada perusahaan lain.
2. Disamping itu penelitian ini juga tidak melibatkan faktor wilayah kerja. Sebab dalam kenyataan masing-masing wilayah memiliki karakteristik sendiri, seperti tingkat kesulitan dalam menjangkau tempat konsumen yang tentunya juga didalamnya meliputi heterogenitas konsumen yang dihadapi. Tentunya hal ini akan mempengaruhi upaya dari tenaga penjualan yangmana akan mempengaruhi juga kinerjanya.
3. Penelitian ini mengabaikan juga masalah upaya dari tenaga penjualan perusahaan. Sebenarnya seringkali kinerja tenaga penjualan tidak merupakan gambaran yang utuh dari upaya tenaga penjualan. Ini berarti bahwa dalam kinerja yang tinggi yang ditunjukkan oleh tingginya sales volume bukan berarti bahwa tenaga penjualan telah bekerja dengan penuh semangat atau berupaya keras dalam melaksanakan kewajiban yang diberikan oleh supervisornya. Dengan kata lain

tolok ukur tingginya sales volume` sebagai indikator kinerja tenaga penjualan sering kali tidak sebenarnya masih menyisakan ruang kosong yang patut untuk diperhatikan oleh supervisor.

### **5.7 Agenda Penelitian Mendatang**

Agenda penelitian mendatang yang dapat direkomendasikan oleh penelitian ini bagi para peneliti berikutnya di bidang manajemen tenaga penjual adalah:

1. Penelitian ini hanya menguji tenaga penjualan untuk produk-produk *consumer goods* telah dikenal oleh pasar. Penelitian berikutnya akan lebih berguna jika berkaitan dengan produk yang sama sekali belum dikenal oleh pasar, misalnya produk zat aditif untuk bahan bakar kendaraan bermotor. Karena hal ini akan sangat membantu bagi pihak manajemen yang ingin meluncurkan produk yang sama sekali baru bagi pasar. Disamping itu penelitian ini berhubungan dengan produk barang. Penelitian berikutnya mungkin dapat melakukannya pada perusahaan yang menghasilkan produk yang berupa jasa karena jasa memerlukan karakteristik tenaga penjualan yang berbeda dengan produk barang.
2. Pada dasarnya kinerja tenaga penjualan juga dipengaruhi oleh konflik dengan pimpinan atau supervisornya, yang mana hal ini dapat disebabkan karena adanya perbedaan demografi (seperti; gender, pendidikan, dan usia). Hal ini sebagai konsekuensi logis dari proses perekrutan dimana faktor kesamaan demografi antara tenaga penjual dengan supervisornya diabaikan. Oleh karena itu



sebenarnya penelitian yang akan datang dianjurkan untuk melibatkan faktor konflik dengan pimpinan sebagai variable yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Dalam hal ini penelitian ini juga mengajukan usulan agar penelitian berikutnya juga mengikutsertakan faktor ini dalam penelitiannya. Dalam hal ini peneliti berikutnya dapat mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh McNeilly & Russ (2000) yang meneliti kesamaan faktor demografi

3. Seperti telah disebutkan diatas penelitian ini mengabaikan faktor wilayah kerja. Oleh karena itu untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif yang dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk pengambilan keputusan dalam bidang manajemen tenaga penjualan penelitian mendatang diharapkan dapat mengikutsertakan faktor kesulitan wilayah kerja tenaga penjual. Penelitian yang dilakukan oleh Marshall, Mowen & Fabes (1992) dianjurkan untuk diacu dalam memperkaya pemahaman mengenai hal ini.
4. Kekurangan dalam penggunaan indikator sales volume sebagai tolok ukur kinerja dari tenaga penjual sebenarnya harus juga diperhatikan oleh peneliti yang *concern* terhadap permasalahan manajemen tenaga penjualan. Oleh karena itu penelitian yang akan datang dianjurkan untuk meneliti variable upaya sebagai variable intervening dari hubungan antara kejelasan dengan kinerja tenaga penjualan. Dalam hal ini peneliti mendatang dapat mengacu pada penelitian dari Brown & Peterson (1995) yang mengindikasikan keterkaitan antara kejelasan peran tenaga penjualan, upaya dengan kinerja tenaga penjual.

## DAFTAR REFERENSI

- Abell, D.F., Hammond, JS (1979): "Strategic market, planning: Problem and analytical approaches". Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Amabile, M teresa, et all (1996): "Assessing the work envirointment for creativity: **Academy of management journal**, vol.39.No. 5. 1154-1184.
- Arbuckle, J.L., 1997, **Amos User's Guide Version 3.6**, Chicago; Smallwaters Corporation.
- Arikunto, Suharsimi, 1996, **Prosedur Penelitian; suatu pendekatan praktek**, Rineka Cipta, Jakarta.
- Bacon, 1997, Using AMOS for Stuctural Equation Modelling in Market Research, Lynd, Bacon & associates, SPSS.
- Baker, James E. dan James M. Sinkula, 1999, "The synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol. 27, p. 411-427.
- Brown, Steven P., Robert A. Peterson (1994): " The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction " **Journal of Marketing**, Vol. 58(April ).p. 70-80.
- Ferdinand, Augusty, 2002, **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen** , Badan Penerbit UNDIP Semarang
- Hadi, Sutrisno (1993), **Metodologi Research**, Jilid 1, Yogyakarta, penerbit Andi Offset.
- Hair, JR., Joseph F., Rolp E. Anderson, Ropnald L. Tatham and William C. Black, 1995, **Multivariate Data Analysis with Reading**, Fourth Ed., Prentice Hall International, Inc.
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski (1994): " The Influence of Coworker Feedback on Salespeople". **Journal of Marketing**. Vol.58 (October). p. 82-94.
- Kohli, Ajay K., Tasadduq A. Shervani, and Goutam N. Challagalla, 1998, "Learning and Performance Orientation of salespeople; The Role of Supervisor", **Journal of Marketing**, Vol XXXV (May 1998), p. 263-274

- MacKenzie, Scott B., et.al, (1998):” Some Possible Antecedents and Consequences of In Role and Extra-role Salesperson Performance”. **Journal of Marketing**. Vol.62 (July). p. 87-98.
- Moncrief III, William Cash Discount (1986):” Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforce”. **Journal of Marketing Research** (August): 261-270.
- Perry, dkk., 1999, “Empowered Selling Teams: How Shared Leadership Can Contribute to Selling Team Outcome”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Volume XIX, Number 3 (Summer 1999), pp. 35-51
- Rich, Gregory A. (1997): “ The sales Manager as a Role Model; Effects on trust, Job satisfaction, and Performance of Salespeople “. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 25, No.4, p. 321-328.
- Rizaldy, Reza, 2001, **Analisis pengaruh unsur orientasi supervisor terhadap kinerja salesman melalui kejelasan peran salesman**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)
- Shoemaker, Mary E., 1999, “Leadership Practices in Sales Managers Associated with the Self-Efficacy, Role Clarity, and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Volume XIX, Number 4 (Fall, 1999), pp. 1-19
- Soeratno, Lincoln Arsyad, 1993, **Metode Penelitian untuk ekonomi dan bisnis**, UPP AMP YKPN, Yogyakarta
- Sugiyono, 1999, **Metode Penelitian Bisnis**, Penerbit CV Alfabeta, Bandung
- Sujan, Harish, Barton A Weitz, dan Nirmalya Kumar, 1994, “Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling”, **Journal of Marketing**, Vol. 58 (July 1994), 39-52
- Singarimbun, 1991, **Metode Penelitian Survei**, Edisi revisi Jakarta, Penerbit LP3ES
- Singh, Jagdip, 1993, “Boundary role ambiguity: Facets, determinant, and impacts”, **Journal of Marketing**, Vol. 57 (April), pp. 11-31

- , Rhoads, Gary K, 1991, "Boundary Role Ambiguity in Marketing-Oriented Positions: A Muldidimensional, Multifaced operationalization", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXVIII (August), pp. 328-38
- Teas, Wacker , R. Eugene Hughes (1979): "A Path Analysis of Causes and Consequences of Salespeople's Perception of Role Clarity". **Journal of Marketing Research** (August):355-366.
- Umar, Husein, 1999, **Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis**, Rajawali Press, Jakarta